

Merja Rantakangas ja Aino Saarimäki

Maitotilojen välinen yhteistyö säilörehunkorjuussa

Yhteistyöllä alhaisempiin yksikkökustannuksiin

Opinnäytetyö

Kevät 2014

Maa- ja metsätalouden yksikkö

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Maa- ja metsätalouden yksikkö

Koulutusohjelma: Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoiminnan suuntautuminen

Tekijät: Merja Rantakangas ja Aino Saarimäki

Työn nimi: Maitotilojen välinen yhteistyö säilörehunkorjuussa – Yhteistyöllä alhaisempiin yksikkökustannuksiin

Ohjaaja: Erkki Laitila ja Jyrki Rajakorpi

Vuosi: 2014

Sivumäärä:

Liitteiden lukumäärä: 1

Euroopan Unioniin liittymisen jälkeen Suomen maatalouden rakennekehitys on ollut voimakasta. Kilpailu maataloussektorilla on kasvanut markkinaohjautuvuuden johdosta. Selviytyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä maitotilojen on aktiivisesti kehitettävä strategiaansa. Kilpailukykyä parantaakseen maidontuottajat etsivät kannattavampia ratkaisuja toimintansa toteuttamiseksi. Yhteistyön avulla säilörehunkorjuussa maidontuottajat pystyvät parantamaan kilpailukykyään.

Tutkimuksemme tarkoituksena oli selvittää millaista yhteistyötä maidontuottajat tekevät säilörehunkorjuussa. Tutkimuksessa selvitettiin yhteistyön tavoitteita ja edellytyksiä. Tarkastelimme myös millaisia etuja ja haittoja yhteistyö on tuonut, ja mikä niiden merkitys maidontuottajille on. Keräsimme tutkimusaineistoa kahdeksalta maitotilalta teemahaastatteluilla. Tutkittavat yrittäjät kertoivat yhteistyöllä tavoitelleensa kustannussäästöjä. Yhteistyön avulla pystyttiin hankkimaan tehokkaampi säilörehunkorjuukalusto. Etuina koettiin muun muassa kustannusten ja kaantuminen useammalle tilalle ja lisätyövoiman saatavuus. Yhteistyön avulla säilörehunkorjuupinta-ala kasvaa, jolloin koneen aiheuttamat yksikkökustannukset pienenevät. Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus paranee tilayhteistyön avulla.

Maidontuottajat kokivat yhteistyön sujuvan ongelmattomasti. Yhteistyön toimimisen kannalta luottamus ja joustavuus olivat ehdottomana edellytyksenä. Yhteistyö nähtiin positiivisena tekijänä tilan toiminnan kannalta. Yhteistyössä omien tavoitteiden edelle asetettiin useasti yhteinen etu. Kirjallisia sopimuksia tilojen välillä ei ollut.

Avainsanat: yhteistyö, maidontuotanto, säilörehunkorjuu, kustannusjohtajuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Agriculture and Forestry, Ilmajoki

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Business orientation

Authors: Merja Rantakangas and Aino Saarimäki

Title of thesis: Dairy farmers' co-operation in silage harvest – Lower unit costs through co-operation

Supervisors: Erkki Laitila and Jyrki Rajakorpi

Year: 2014

Number of pages:

Number of appendices: 1

After Finland became a member of European Union, the structural development of Finnish agriculture has been intensive. The competition of the agricultural sector has increased because of market channeling. To survive in the changing environment, dairy farms have to develop their strategy actively. To improve their competitiveness, milk producers are searching for more profitable ways to operate. Through co-operation in silage harvest, dairy farmers are able to improve their competitiveness.

Our research goal was to find out what kind of co-operation dairy farmers use in silage harvest. In this research we investigated the aims and conditions which are required for this co-operation. We also investigated what kind of advantages and disadvantages co-operation has provided for the dairy farmers, and with what significance. Our research was collected from eight dairy farmers by theme interviews. Interviewees told us, that they had tried to achieve cost savings by co-operation. Due to co-operation, they were able to buy more powerful machinery for silage harvest. Farmers experienced that distributions of costs and the availability of additional labor, were the benefits of co-operation. By co-operation the silage area be made larger, so that the unit cost, which machinery causes, will decrease. The availability of professional labor will also improve by co-operation.

Milk producers experienced, that this co-operation runs trouble-free. The absolute prerequisite for co-operation was trust and flexibility between farmers. Dairy farmers felt that co-operation had a positive effect on the functioning of their farms. Often, the 'common good' was set before personal gains during the co-operation. There were no written agreements between farms, concerning the co-operation.

Keywords: co-operation, milk production, silage harvest, cost leadership

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Tausta ja tavoite.....	6
1.2 Viitekehys.....	7
2 KUSTANNUSJOHTAJUUS MAIDONTUOTANNON STRATEGIAN LÄHTÖKOHTANA.....	10
2.1 Maidontuotannon strategian lähtökohdat	10
2.2 Säilörehunkorjuu osana tilan toimintaa	13
2.3 Yhteistyö säilörehuntuotannossa	15
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO.....	21
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta	21
3.2 Teemahaastattelun toteutus.....	21
3.3 Case-kuvaukset	23
3.4 Tutkimustulokset	41
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	46
4.1 Johtopäätökset.....	46
4.2 Tulosten arviointi	48
LÄHTEET	50
LIITTEET	54

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys	9
Kuvio 2. Kasvintuotannon prosessikokonaisuus	14
Kuvio 3. Kuvaus kotieläintuotannon prosessikokonaisuudesta	14

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja tavoite

EU-jäsenyyden aikana rakennemuutos Suomen maataloudessa on ollut huomattava. Tilojen lukumäärä on vuosina 1995–2011 vähentynyt lähes 40 %. Erityisesti rakennemuutos näkyy kotieläintiloilla, joista monet lopettavat maatalouden harjoittamisen tai siirtyvät kasvinviljelyyn. (Niemi & Ahlstedt 2013, 14–16.) Maatalouden hintakehitys ja maatalouspolitiikka suosivat tilakokojen kasvattamista ja koneellistamista (Tamminen, Jokipii & Turkki 1999, 6). Maatalouspolitiikan uudistumisen myötä maatalouden kilpailua lisäävä markkinaohjautuvuus kasvaa. Maatalousyrittäjän ammattitaidon lisäksi strateginen osaaminen korostuu. Säilyttääkseen yrityksensä kilpailukykyisenä maatalousyrittäjän on osattava reagoida muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin esimerkiksi vaihtoehtoisilla toimintasuunnitelmilla. (Ryhänen, Laitila, Närvä & Sipiläinen 2012, 9-10.) Tilojen keskikoko on kasvanut, yli 50 hehtaarin tiloja on neljännes Suomen tiloista. Kuitenkin 75 % tiloista on peltokooltaan alle 50 hehtaaria. (Niemi & Ahlstedt 2013, 14–15.) Maidontuotanto elää murrosvaihetta. Maatalouspolitiikan muutokset, muun muassa maitokiintiöiden poistuminen vuonna 2015, voivat aiheuttaa suuria hintaheilahteluja ja maidontuotannon kasvua Euroopassa.

Institutionaalisten tekijöiden lisäksi maidontuotannon toimintaympäristö muodostuu yleistaloudellisista tekijöistä ja luonnonoloista. Yksittäinen tuottaja pystyy vaikuttamaan vain vähäisessä määrin maataloustuotteiden ja tuotantopanosten hintoihin. Tuotantokustannukset ovat nousseet ja kannattavuus heikentynyt johtuen tuotantopanosten hintojen jatkuvasta noususta. Maatalousyrittäjä voi vähentää kustannuksia lähinnä ostomäärien sekä osto- ja myyntiajankohtien avulla. (Ryhänen & Sipiläinen 2012.) Vastatakseen toimintaympäristön asettamiin haasteisiin maatalousyrittäjä pyrkii alentamaan yksikkökustannuksia ja tavoittelemaan kustannusjohtajuutta.

Reunaehdot maatalouden harjoittamiselle asettavat luonnonolot. Suomessa kasvi-
tuotanto on hyvin kausiluonteista, jolloin mahdollisuus käyttää tuotantovälineitä on ajallisesti rajallinen. Sijoitetulle pääomalle on tällöin hankala saada riittävän suurta

tuottoa. Luonnonolot luovat mahdollisuuden erilaistaa tuotantoa alueittain. (Ryhänen & Sipiläinen 2012.) Lypsylehmien ruokinta on nurmirehuvaltaista. Tiloilla käsitellään vuosittain suuria määriä säilörehua, jolloin säilörehuntuotanto on merkittävä osaprosessi maidontuotannossa. Säilörehun korjuukaluston tehokkuus korostuu lyhyen korjuuajanjakson takia. Säilörehunkorjuukalustoon sitoutuu huomattava määrä pääomaa, jolloin korjuukaluston käyttöastetta nostamalla pienennetään yksikkökustannuksia.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään teemahaastatteluilla Etelä- Pohjanmaan ja Keski-Suomen alueilta. Tilakokojen kasvaessa on yrittäjien pystyttävä korjaamaan suurempia säilörehumääriä talteen laadusta tinkimättä (Mutanen, Alasuutari & Karttunen 2007, 1). Erityisesti laajentavilla tiloilla on huomio kiinnitettävä työvoiman riittävyyteen kausiluontoisissa töissä. Yhteistyöllä säilörehunkorjuussa saavutetaan monesti kustannussäästöjä verrattuna oman säilörehunkorjuukaluston hankkimiseen. (Karttunen, Peltonen & Pentti 2004, 1.)

Maitotilojen välillä tehdään yhteistyötä kustannusjohtajuuden saavuttamiseksi. Tutkimuksen tavoite on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

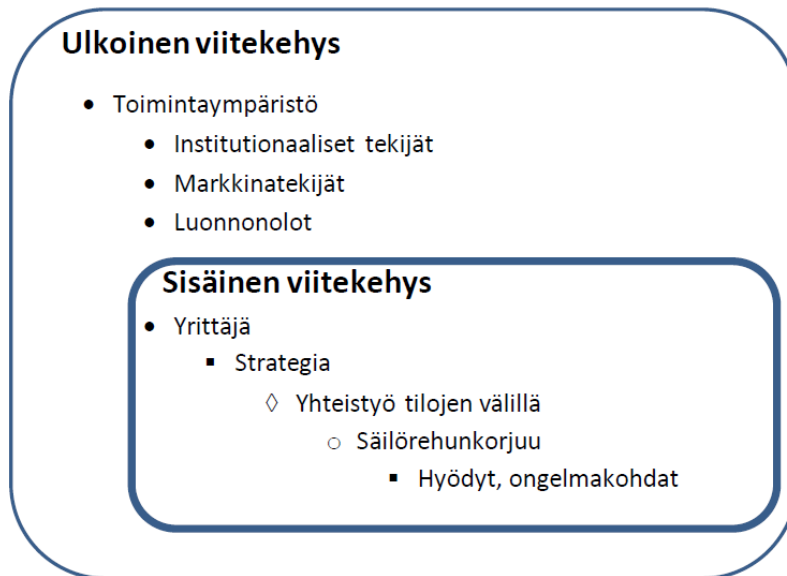
- Miten ja millaisen tilayhteistyön avulla vähennetään säilörehunkorjuusta aiheutuvia kustannuksia?
- Mitä säilörehunkorjuuyhteistyö maitotilojen välillä pitää sisällään?
- Onko tavoitellut hyödyt saavutettu yhteistyön avulla ja millä keinoin?

1.2 Viitekehys

Maidontuottajan toimintaympäristö asettaa tutkimuksen ulkoisen viitekehysten, joka rajoittaa maidontuottajan toimintaa. Toimintaympäristö koostuu institutionaalisista tekijöistä, kuten laeista ja asetuksista, luonnonoloista ja markkinatekijöistä. Maidontuottaja ei pysty vaikuttamaan ulkoiseen toimintaympäristöönsä, vaan kehittää toimintaansa pysyäkseen kilpailukykyisenä.

Haasteen maidontuotannolle luo kiristynyt kilpailutilanne. Nykyinen markkinatilanne on epäedullinen korkeine tuotantokustannuksineen suhteessa tuottoihin. Pitääkseen tilansa kilpailukykyisenä maidontuottaja pyrkii alentamaan yksikkökustannuksia luomansa strategian mukaisesti. Yksikkökustannuksia alentamalla ja tuotantoa tehostamalla vastataan kohonneisiin tuotantokustannuksiin ja siten parannetaan yrityksen kannattavuutta. Yrittäjän päämääränä on aina voiton maksimointi, mikä edellyttää tuotantopanosten optimointia tuotostäähäriin nähden. Yksikkökustannuksia voidaan alentaa yrityskokoa kasvattamalla, jolloin esimerkiksi säilörehunkorjuukustannukset voidaan jakaa suuremmalle hehtaarimäärälle. Tavoitteena voi olla myös työvoimaresurssin vähentäminen. Maidontuottajat voivat kohdentaa aikansa ja osaamisensa ydinosaamiseen. Ulkoistamalla osittain tai kokonaan säilörehunkorjuun voi maidontuottaja keskittyä ydinosaamiseensa eli maidontuotantoon. Osittainen ulkoistaminen voi tapahtua esimerkiksi tilayhteistyön kautta.

Tutkimuksen sisäinen viitekehys toimii ulkoisen viitekehysten rajojen puitteissa. Maidontuottaja voi valita toimintatavakseen strategiansa mukaan joko itse tekemisen tai yhteistyön (Laitila ym. 2012, 102). Tutkimuksessa tarkastelemme maidontuottajia, jotka ovat valinneet strategiaksi yhteistyön ylläpitääkseen kilpailukykyään ja saavuttaakseen kustannusetuja. Keskitymme maidontuottajiin, jotka tekevät yhteistyötä säilörehunkorjuussa muiden maidontuottajien kanssa.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

2 KUSTANNUSJOHTAJUUS MAIDONTUOTANNON STRATEGIAN LÄHTÖKOHTANA

2.1 Maidontuotannon strategian lähtökohdat

Maatilayrityksen johtaminen ja yrityksen kehittäminen vaatii yhä enenevässä määrin aikaa maatalousyrittäjältä. Muuttuva toimintaympäristö luo riskejä, haasteita ja mahdollisuuksia. Toimintaympäristön muutos voi olla muun muassa uutta tuotantoteknologiaa. Haasteita luo myös tuotannon pääomavaltaisuus ja riippuvuus vierasta pääomasta sekä yritystoiminnan kasvu. (Ryhänen 2012a.) Hallitakseen ulkoisia ja sisäisiä yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja ymmärtääkseen niiden väliset vuorovaikutussuhteet, yrittäjä luo strategian (Kamensky 2008, 20). Yksi mahdollinen kilpailustrategia on kustannustehokkuus, jossa keinona on muun muassa yhteistyö muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyöllä saavutetaan alemmat yksikkökustannukset. (Porter 1991, 127–132.)

Toimintaympäristön muutokset ja markkinaohjautuvuuden merkityksen kasvu koventavat kilpailua. Strateginen ajattelu ja suunnittelu korostuvat maidontuottajan yritystoiminnassa. (Ryhänen 2012a.) Santalaisen (2006, 25) mukaan strateginen ajattelu on näkemistä tulevaisuuteen. Strategisesti ajatteleva maidontuottaja hahmottaa yrityksensä kokonaisuutena ja tiedostaa jokaisen osaprosessin. Strategisen ajattelun avulla maidontuottaja muodostaa tarkan ja tavoitteellisen kuvan tulevaisuudesta. Taloudellinen toiminta ja tehokas resurssien käyttö mahdollistetaan strategisella suunnittelulla. Maidontuottajan on kyettävä erottamaan strateginen suunnittelu operatiivisesta suunnittelusta. Strategisessa suunnittelussa maatalousyrittäjä selvittää, mitkä ovat kunkin osaprosessin ydintoiminnot ja millä aikavälillä. Operatiivinen suunnittelu keskittyy lyhyen aikavälin toimintoihin ja siihen, miten osaprosessit hoidetaan. Operatiiviset toiminnot pohjautuvat pitkän aikavälin strategiaan. Strategiatyö mielletään jatkuvaksi prosessiksi, jossa etsitään uusia toimintamalleja sekä löydetään uusia kilpailuetuja. Strategian suunnittelu koskee tulevaisuutta, jolloin siihen liittyy aina epävarmuustekijä. Riskit ja väärin valintojen mahdollisuudet on arvioitava ja otettava suunnitelmissa huomioon. (Ryhänen 2012a.)

Maidontuottajan strategia koostuu missiosta, visiosta ja arvoista. Missio kuvaa yrityksen elämäntehtävää, eli miten yritys toimii ja mitkä ovat sen tavoitteet. Visio on pitkän aikavälin kuva siitä, millaisena yrittäjänä haluaa nähdä yrityksensä tulevaisuudessa. Missio ja visio muodostuvat maidontuottajan arvojen pohjalta. Arvot vaikuttavat yrittäjän valitsemiin toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Yrityksen arvot muodostuvat yrittäjän oman arvomaailman pohjalta. Arvomaailman perusteella yrittäjä muun muassa määrittelee, millaisena ja miten arvokkaana kokee oman työpanoksensa. Yrityksen arvojen perusteella sidosryhmät muodostavat kuvan yrityksestä. Yrittäjien arvot korostuvat yhteistyötä tehdessä. Yrittäjät pystyvät työskentelemään mielekkäästi yhteistyössä, kun arvomaailmat kohtaavat. (Olson 2004, 21–29). Olsonin (2004, 25–26) ja Ryhäsen (2012a) mukaan yrittäjän on käytettävä strategiaa, tarkkailtava ja muokattava sitä tarvittaessa saavuttaakseen asettamansa tavoitteet.

Ryhäsen (2012a) mukaan maatalousyrityksen strategisten tavoitteiden tulee olla sellaisia, joilla saavutetaan kilpailuetuja. Kilpailuasemaa voidaan vahvistaa esimerkiksi vaikuttamalla panos-tuotossuhteisiin ja alentamalla yksikkökustannuksia. Esimerkiksi tilayhteistyön avulla säilörehunkorjuukustannuksia voidaan vähentää. Pitkällä aikavälillä tavoitteiden tulee olla toteutettavissa, ja niiden tulee tukea taloudellisten tavoitteiden saavuttamista (Ryhänen 2012). Taloudelliset tavoitteet keskittyvät kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Pitkällä aikavälillä tavoitteiden toteutumista seurataan erilaisten mittareiden avulla. (Olson 2004, 31.) Maatalousyrittäjä tarvitsee myös lyhyen aikavälin tavoitteita, joihin on helppo reagoida nopeasti ilman pitkän aikavälin tavoitteiden kärsimistä (Ryhänen 2012a).

Tehokkuustavoitteet voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tehokkuuden tavoitteisiin. Ulkoisilla tehokkuustavoitteilla kuvataan vuorovaikutussuhdetta toimintaympäristöön, kuten yhteistyökumppaneihin. Sisäisen tehokkuuden tavoitteita ovat prosessien optimoinnit. (Kamensky 2008, 221.) Esimerkiksi tekemällä yhteistyötä säilörehunkorjuussa maidontuottajat yhdistelevät tuotantopanoksia ja saavuttavat taloudellisia etuja. Kamenskyn (2008, 231–235) mukaan yrityksen elinehto on löytää oikeat kehittämistavoitteet. Kehittämistavoitteiden on oltava riittävän haasteellisia, jotta ne voidaan realistisesti saavuttaa pitkällä aikavälillä. Maidontuottajalla yhtenä

kehittämistavoitteena voi olla esimerkiksi halutuimman yhteistyökumppanin aseman saavuttaminen.

Kilpailuedun saavuttamiseksi toimialalla yritys valitsee sopivan kilpailustrategian. Kullekin liiketoiminnolle eli osaprosessille valitaan oma kilpailustrategia. Tavoitteena on saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetuja, ja näin vahvistaa yrityksen asemaa toimialalla. (Porter 1991, 13; Kamensky 2008, 25.) Yrityksellä on valittavanaan kolme perusstrategiaa kilpailuedun saavuttamiseen. Kilpailustrategiana voi olla joko kustannusjohtajuus, differointi eli erilaistaminen sekä keskittyminen tai jokin näiden yhdistelmistä. Erilaistamisella haetaan yksilöllisyyttä ja sitä kautta suurempia yksikköhintoja. Keskittymisstrategia puolestaan keskittyy markkinoilla kapeaan segmenttiin, varsinainen kilpailuetu saavutetaan kustannusjohtajuuden tai erilaistamisen kautta. (Porter 1991, 24–29.)

Porterin (1991, 26) mukaan kustannusjohtajuus perustuu alhaisiin yksikkökustannuksiin. Kustannusjohtajuuden saavuttamisen keinoja ovat muun muassa kiinteiden kustannusten alentaminen ja yrityskoon kasvattaminen. (Porter 1991, 39.) Ryhäsen (2012a) mukaan kilpailustrategiana voidaan myös pitää kustannusjohtajuutta ja tiettyä laatutasoa tuotteiden erilaistamisen kautta. Valitessaan kilpailustrategiaksi kustannustehokkuuden, maidontuottajan päämääränä on keskeisissä liiketoiminnoissa optimoida tuotantopanosten käyttömäärät. Näin muodostuu kilpailuetu muihin maidontuottajiin alempien yksikkökustannuksien kautta. (Laitila ym. 2012, 99.) Toimenpiteitä, joilla yrityksen tehokkuutta voidaan lisätä ja yksikkökustannuksia vähentää, ovat Vesalaisen (2002, 17) mukaan tehokkaampi kapasiteetin käyttö sekä prosessien ja tuotteiden kehittäminen. Muita toimenpiteitä ovat tuotantopanosten hankkiminen ja niiden käytön tehostaminen, prosessien joustavuuden lisääminen ja toimintaympäristön muutoksiin reagointi prosesseja muuttamalla.

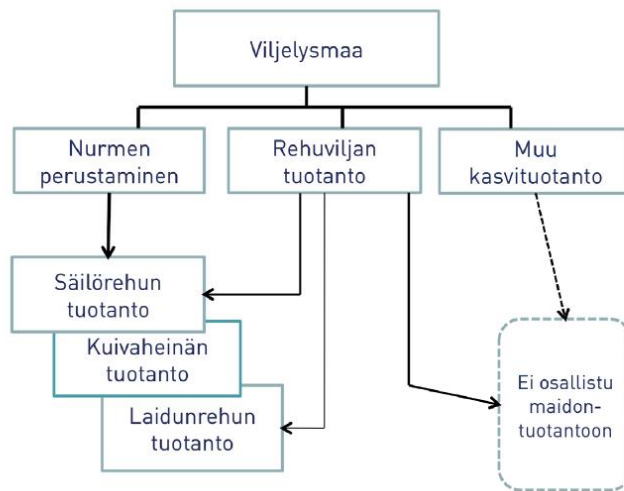
Jos maidontuotannon osaprosesseista säilörehunkorjuu edellyttää liian suuria yksikkökustannuksia ja henkilöstötarvetta, voi maidontuottaja tehostaa liiketoimintaansa verkostoitumalla. Verkostoituminen voi olla satunnaista ja ilman tarkkoja sopimuksia tapahtuvaa yhteistyötä, kuten naapuriapua tai yhteishankintoja. Verkostoituminen voi olla myös pidemmälle vietyä yhteistyötä, joka voi pohjautua tarkkoihin sopimuksiin. Yhteisen säilörehunkorjuukaluston hankkiminen edellyttää

sitoutumista ja yhteisiä pelisääntöjä. (vrt. Kamensky 2008, 109.) Verkostoitumalla maidontuottajat toteuttavat valitsemaansa strategiaa eli kustannusjohtajuutta.

2.2 Säilörehunkorjuu osana tilan toimintaa

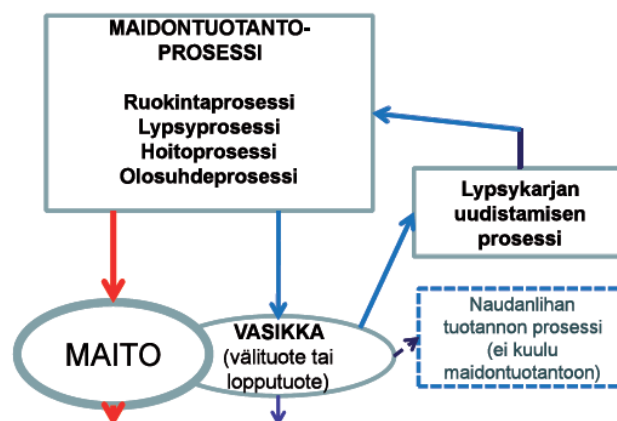
Kamenskyn (2008, 96) mukaan strategian luomista helpottaakseen maatalousyrittäjä jakaa yritystoimintansa liiketoimintoihin. Hahmottaakseen yritystoimintansa mahdollisuudet ja uhkat, maatalousyrittäjän on kyettävä prosessimaiseen ajatteluun. Eri liiketoiminnot on segmentoitava mahdollisimman selkeästi. Segmentoinnin avulla maatalousyrittäjä ymmärtää, millaisessa liiketoiminnassa on mukana. Segmentointi helpottaa toimialan ja sen keskeisten menestystekijöiden hahmottamista sekä oman asemansa määrittämistä. Lähtökohtana liiketoimintojen taloudelliseen kuvaamiseen on prosessi, joka alkaa resurssien ja tuotantopanosten hankkimisesta päättyen valmiiksi tuotteeksi. Segmentointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yrittäjän oma osaaminen, olemassa ja hankittavissa olevat resurssit sekä tuotteiden kysyntä. Maatalousyrityksen liiketoiminnot voidaan karkeasti jakaa esimerkiksi maidontuotantoon ja lihantuotantoon. (Ryhänen 2012a.) Hahmottaakseen maidontuotannon koko ketjun, on tuottajan syytä jakaa tuotanto osaprosesseiksi. Osaprosesseissa syntyy joko väli- tai lopputuotteita. (Laitila ym. 2012, 93.) Esimerkiksi säilörehu on maidontuotannon välituote, joka tuotetaan omaan käyttöön seuraavaa osaprosessia eli maidontuotantoa varten. Lopputuotteena syntyy maitoa, joka toimitetaan tilan ulkopuolelle.

Kuviossa 2 esitetään kasvintuotannon prosessikokonaisuus. Kasvintuotannon prosessien lähtökohtana on viljelysmaa ja sille tehtävät toimenpiteet. Viljelysmaa kunnostetaan tiettyä käyttötarkoitusta varten, jolloin siihen käytetään tuotantopanoksia. Nurmen viljelyyn ja muiden rehukasvien tuotantoon käytetään viljelysmaata. Esimerkiksi lypsylehmien ruokintaprosessi on osa kotieläintuotannon prosessikokonaisuutta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna nurmen viljelyn tuotokset ja muut rehukasvit ovat kotieläintuotannon välituotteita. Nurmiviljelyn lopputuotteita ovat säilö- ja laidunrehun ohella kuivaheinä, joita käytetään kotieläintuotannon tuotantopanoksina. Näistä tuotantopanoksista keskitymme säilörehuntuotantoon. (Laitila ym. 2012, 94.)



Kuvio 2. Kasvintuotannon prosessikokonaisuus (Laitila ym. 2012, 94).

Kotieläintuotannon prosessikokonaisuus sisältää maidontuotannon osaprosessin ja uudistamisprosessin. Hiehonkasvatus ja maidontuotanto voidaan edelleen jakaa osaprosesseihin, joita maidontuottajat voivat käyttötarkoituksesta riippuen määrittellä eri tavalla. Lypsykarjatilán lopputuote on maito, ohessa syntyy vasikoita. Vasikat ovat käyttötarkoituksesta riippuen joko väli- tai lopputuotteita. Kuviossa 3 kuvataan kotieläintuotannon prosessikokonaisuus. (Laitila ym. 2012, 95.)



Kuvio 3. Kuvaus kotieläintuotannon prosessikokonaisuudesta (Laitila ym. 2012, 95).

2.3 Säilörehunkorjuun osaprosessit

Maitotilan taloudelliseen lopputulokseen vaikuttavat muun muassa säilörehun korjuu, eläinten ruokinta ja niiden kokonaisuuden yhteen sopiminen. Rehun laatu näkyy hyvänä taloudellisena tuloksena. (Heikkilä 1998, 61.) Tilan nurmipinta-alasta ja maantieteellisistä oloista riippuen nurmisato korjataan kaksi tai kolme kertaa. Valtaosa Suomen säilörehusadosta korjataan nykyään esikuivattuna. Nurmikasvusto niitetään niittomurskaimella. Riippuen korjuukalustosta kasvusto tarpeen mukaan karhotetaan. Esikuivattu rehu voidaan kerätä esimerkiksi noukinvaunulla, tarkkuussilppurilla tai pyöröpaalaimella. Korjuutavasta riippuen sato varastoidaan laakasiiloihin, rehutorneihin tai pyöröpaaleihin. Heikkilän (1998, 61) mukaan on tärkeää, että eri työvaiheet säilörehunkorjuussa toteutetaan teknisesti oikein, jolloin rehun laatu on taattu. Säilörehunkorjuukalustolla saavutetaan harvoin riittävän hyvä taloudellinen tehokkuus, koska Suomen oloissa koneiden käyttömäärä jää alhaiseksi, mikä nostaa keskimääräistä korjuukustannusta (Laine 1995, 8).

Lypsylehmä syö vuositason säilörehua noin 3300 kiloa kuiva-ainetta, 120 lehmän karjassa säilörehun menekki pelkästään lypsylehmille on noin 400 000 kgka. Hyvä säilörehu on suurin lypsylehmän syöntiin ja maitotuotokseen vaikuttava tekijä. Laadullisesti hyvä säilörehu vähentää ostorehujen tarvetta, jolloin maidontuotantokustannukset alenevat. (Hallivuori 2013.) Esikuivatun säilörehun tavoiteltava kuiva-aine pitoisuus on 25–45 prosenttia varastointitavasta riippuen (Peltonen, Karttunen & Pentti 2003, 1). D-arvo kuvaa rehun sulavuutta % kuiva-aineesta. Tavoiteltava D-arvo yli 68 prosenttia. (Heikkilä 1998, 63–69.) Pitkällä aikavälillä D-arvo voi vaihdella vaikuttamatta tilan taloudelliseen tulokseen.

2.4 Yhteistyö säilörehuntuotannossa

Möllerin ja Rajalan (2009, 63) mukaan globalisoitumisen myötä mittakaavan kasvu näkyy tilakokojen kasvuna. Lisäksi teknologian nopea kehittyminen vaatii liiketoimintojen kehittämistä. Verkostoitumisen tavoitteena on tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen, mikä johtaa pienempiin yksikkökustannuksiin. Verkostoitumisen avulla voidaan parantaa yrityksen tulosta. Tuloksen paranemiseen vaikuttavat tehokkuuden ja tuottavuuden nousu, jotka taas vaikuttavat kustannusten alenemi-

seen. (Vesalainen 2002, 16.) Yhteistyön keskeisimpinä etuina voidaan pitää ammattitaitoisen lisätyövoiman saanti työhuippujen aikaan, investointien säästö ja toimintavarmuuden säilyminen ja paraneminen. Etuihin kuuluu myös sosiaalisten suhteiden kehittyminen ja monipuolistuminen. (Kirkkari, Kallioniemi & Martikainen 1998, 61.)

Tarkasteltaessa verkostoja teoreettisesti Vesalainen (2002, 30) näkee kolme eri näkökulmaa, strategisen liikkeenjohdon, sosiaalipsykologisen ja mikrotalousteoreettisen lähestymistavan. Strategisten verkostojen näkökulmasta kilpailu yksittäisten maidontuottajien välillä muutetaan verkostojen väliseksi. Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan kustannussäästöjä haetaan erilaistamisella ja ulkoistamisella. Interaktiivinen lähestymistapa painottaa tuotantoteknologian vaikutusta yhteistyösuhteeseen. (Vesalainen 2002,30.) Maidontuottajien valinta muuttaa kilpailu verkostojen väliseksi voidaan toteuttaa hankkimalla säilörehunkorjuukalusto usean yrittäjän kesken. Tässä työssä tutkimme maidontuottajien välisiä verkostomuotoja säilörehunkorjuussa. Win/win-tilanteessa yhteisillä toimenpiteillä ja panoksilla yrittäjät pyrkivät kustannusten alentamiseen (Vesalainen 2002, 67). Yhteistyön toiminen edellyttää yhteistä arvoketjua ja verkostostrategiaa. Yhteinen korjuukalusto voidaan nähdä myös sosiaalipsykologisesta näkökulmasta, jolloin korostetaan sitoutumista, luottamusta ja vastavuoroisuutta. Painoarvoa on myös verkoston opimisella, jolloin maidontuottajat hyödyntävät verkoston eri jäsenten tietotaitoa. (Vesalainen 2002, 30–31.) Kustannusjohtajuuteen pyrkivä mikrotalousteoreettinen lähestymistapa korostaa resurssien ja kustannusten merkitystä yhteistyösuhteessa. Maatalousyrittäjien on tärkeää löytää yhteistyökumppaneita, joiden strategia tukee verkostoitumista.

Maatilojen välistä yhteistyötä, eli kumppanuussuhdetta, voidaan tarkastella osanottajien näkökulmasta tai kumppanuussuhteen järjestämisen näkökulmasta. Katsoessa yhteistyötä osanottajan näkökulmasta kartoitetaan osanottajan, eli yhteistyötä harjoittavan maatalousyrityksen, liiketoiminnalliset tavoitteet. Yhteistyön tulee tukea tavoitteita ja se organisoidaan siten, että se sopii yrityksen strategiaan. Yhteistyövalmiudet ja yhteistyön merkitys on myös selvitettävä. Toinen tarkastelukulma yhteistyöhön on kumppanuussuhteen järjestämisen näkökulma, jolla tarkoitetaan organisoitumisen ja toiminnan toteuttamisen tarkastelua. Kumppanuussuh-

teen, eli yhteistyön eri osapuolten välistä organisoitumista, arvioidaan tarkastelemalla yhteistyöverkoston rakennetta sekä yhteistyön sosiaalista rakentumista. Sosiaalisella rakentumisella tarkoitetaan yhteistyökumppaneiden valikoitumista, luottamussuhteen ja yhteisymmärryksen rakentumista sekä sitä, miten näitä ylläpidetään ja kehitetään. Toiminnan toteuttaminen taas käsittää verkoston rakenteen sekä yhteistyön liiketoiminnallisen sisällön. Siinä tarkastellaan sitä, mihin tuotannon osiin yhteistyö keskittyy ja mitä etuja sen odotetaan tuovan. Lisäksi tarkastellaan, mitä operatiivisia toimenpiteitä yhteistyö edellyttää. (Laitila ym. 2012, 102–104.)

Säilörehunkorjuu on vahvasti kausiluonteista, jolloin työhuiput nousevat suuriksi. Koneiden soveltuvuus tiettyyn työvaiheeseen ja säiden armoilla työskentely asetavat haasteensa säilörehunkorjuulle. (Turkki 2003, 36.) Töiden ajoittuminen ja kesto tulisi arvioida tarkasti työhuippujen määrittämiseksi (Karttunen ym. 2008, 46). Käytettävissä oleva aika säilörehunkorjuuseen riippuu rehun laatuvaatimuksesta ja korjuuteknologiasta (Laine 1995, 2). Tehokkailla koneilla saadaan suurikin rehualoja korjattua nopeasti. Työhuippuihin varaudutaan etukäteen siten, että työhuipun aikana voidaan keskittyä oleellisiin työvaiheisiin (Karttunen ym. 2008, 46). Rehunkorjuun organisoimisella yhteistyössä muiden tilojen kanssa saavutetaan etuja. Esimerkiksi ammattimaisesti toteutetussa koneketjussa vastuualueet on jaettu selvästi, jolloin koneiden käyttötaito jaetaan muiden yhteistyötä tekevien kanssa. Tietotaito säilörehunkorjuuprosessista siirtyy verkostossa toimijalta toiselle. Rehunkorjuu voidaan järjestää joko tilojen omalla työvoimalla tai hyödyntämällä aliurakoitsijoita. Toimivan säilörehunkorjuuketjun rajoitteeksi voi muodostua riittävän työvoiman saanti (Kirkkari, Kallioniemi & Martikainen 1998, 46). Säilörehunkorjuun eri työvaiheiden samanaikainen tekeminen mahdollistaa työn nopeutumisen ja kokonaishyödyn kasvun (Savela & Tamminen 1999, 20). Laitila ym. (2012, 109) julkaisussa mainitaan esimerkki, jossa säilörehunkorjuuta saadaan tehostetua korjaamalla rehu valmistumisjärjestyksessä lohkoittain, riippumatta kenen yhteistyötilan pellosta on kyse.

Maitotilojen tuotantoteknologia aiheuttaa tuotantokustannuksista 60–70 % tilakoosta riippuen. Kustannuksia tarkasteltaessa on otettava huomioon muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Kiinteisiin kustannuksiin luetaan poistot ja sidotun pääoman

korkovaatimus sekä säilytys- ja vakuutuskustannukset. (Pentti 2003, 1-6.) Kiinteät kustannukset ovat lyhyellä aikavälillä vakioita. Uutta säilörehukorjuukalustoa hankkivan maatalousyrittäjän on muistettava, että koneista syntyy kiinteitä kustannuksia vakiomäärä koneen käyttöasteesta riippumatta. (Ryhänen 2012b.) Kirkkarin (1999, 35) mukaan koneen käyttöastetta lisäämällä pystytään vähentämään yksikkökustannuksia hehtaaria kohden. Muuttuvat kustannukset aiheutuvat tuotantopanoksista, joiden käyttömäärä riippuu tuotantomäärästä. Muuttuvia kustannuksia ovat muun muassa polttoaineet, säilöntäaineet ja huoltokustannukset. (Ryhänen 2012b.). Yhteistyön avulla maidontuottajat lisäävät kaluston käyttömäärää, jolloin yksikkökustannukset pienenevät. Koneyhteistyö lisää yrittäjien maksuvalmiutta, koska kustannukset jakaantuvat useamman yrittäjän kesken ja pääomaa jää sijoitettavaksi muuhun tuotantokapasiteettiin. (Turkki 2003, 42.)

Uutta säilörehukorjuuketjua suunniteltaessa konekapasiteetin mitoitus on edullisinta tehdä siten, että korjuukustannukset ja sadon laatu optimoidaan. Satoon voitulla laadullisia heikkenemiä ajallisuuskustannuksen perusteella, mutta laadussa menetetty tulos korvataan alempien yksikkökustannuksien muodossa. (Mutanen, Alasuutari & Karttunen 2007, 2.) Yrityksen kokoon nähden liian suureksi tai pieneksi mitoitettulla korjuukalustolla ei päästä optimaaliseen sadon määrään ja laatuun, jolloin muodostuu ajallisuuskustannus. Ajallisuuskustannus ilmenee joko kustannusten lisääntymisenä tai tuoton vähenemisenä. (Turkki 2008, 35.) Ajallisuuskustannusta syntyy esimerkiksi silloin, kun säilörehukorjuu tehdään epäedulliseen aikaan sadon laadun tai määrän kärsiessä. Tuotantokustannukset nousevat sisäruokintakaudella, kun heikkolaatuista säilörehua joudutaan korvaamaan ostorehuilla. Kirkkarin, Kallioniemen & Martikaisen (1998, 49) mukaan ihmistyö-, ajallisuus- ja konekustannus ovat riippuvaisia toisistaan. Lisätessä konekapasiteettia konekustannukset nousevat ajallisuus- ja ihmistyökustannusten laskiessa. Savolan (1999, 18–19) mukaan maatilan teknologiatasolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu työvoimasta, työmenetelmistä ja koneista. Yhteistyön myötä kasvanut säilörehukorjuuala edellyttää teknologiatason nostoa. Teknologiatason nousun myötä saadaan työn tehokkuutta yleensä parannettua. Yhteistyön ansiosta tehokkaampien koneiden hankkiminen on mahdollista.

Sosiaalisilla eduilla on suuri merkitys maatilayritysten välisessä yhteistyössä. Ammatillinen tiedonvaihto on tehokasta ja samalla yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa. (Kirkkari & Turkki 1999, 50–53.) Konkreettinen ja toimiva yhteistyö on pitkälinen prosessi. Yrittäjien erilaisuuden sietäminen ja vuorovaikutustaidot kehittyvät. Yhteistyön edellytyksenä on sitoutuminen kumppanuussuhteeseen, jossa tavoitellaan yhteistä etua. (Kirkkari, Kallioniemi & Martikainen 1998, 9.) Ammatillisen tiedonvaihdon mukana maidontuottaja voi saada toimintansa kehittämiseen uusia näkökulmia. Yhteistyön etuja on tekemisen ja vastuun jakaminen muiden tuottajien kesken. Yhteistyön myötä riippuvuus toisista kasvaa, jolloin positiiviset hyödyt nähdään yleensä negatiivisia suurempina. Positiivisena nähdään kasvava turvallisuuden tunne, johon vaikuttaa muun muassa tieto avun saamisesta. Tuotannollisten riskien jakaminen ja sosiaalisten kontaktien lisääntyminen auttavat jaksamaan, välillä yksinäisessäkin työssä. (Savela & Tamminen 1999, 20–23.)

Poikkeustilanteissa voidaan luottaa siihen, että apua on saatavilla. Esimerkiksi vakavan sairastapauksen sattuessa rehuntekokoajan saadaan laadukas säilörehusato silti korjattua yhteistyöosapuolten ansiosta. (Kirkkari & Turkki 1999, 50–53.) Näin ollen yhteistyö voidaan nähdä riskienhallintakeinona. Suomisen (2000, 81) mukaan yhteistyön myötä henkilöriskiä saadaan pienennettyä, sillä vastuuta pystytään jakamaan useamman yrittäjän kesken. Koneketjun hankintaan sitoutuu paljon pääomaa, jolloin taloudelliset riskit nousevat suuriksi. Hankkimalla osan ihmis- ja konetyöstä tilan ulkopuolelta, maidontuottajat saavat toimintaansa joustavuutta ja investointeihin liittyvät riskit vähenevät (Heikkilä 2001, 83). Laitilan ym. (2012, 119) mukaan toiminnan kehittäminen on riskipitoista. Esimerkiksi uusien rehunkorjumenetelmien käyttöönotto vaatii paljon aikaa ja perehtymistä. Yhteistyön avulla voidaan hyödyntää muiden osaamista. Tilan strategia vaikuttaa suuresti yritystoiminnan riskiherkkyyteen. Maidontuottajat määrittelevät valinnoillaan, kuinka suuria riskejä ovat valmiita ottamaan. Riskit, jotka johtuvat toimintaympäristön muutoksista, kuten hintavaihtelut ja satovahingot, korostuvat maataloustuotannossa, jossa toiminta on pääomavaltaista ja tuotot ovat pieniä. (Riikonen, Österman, Korkman & Kärpänen 2013, 63.) Maidontuottajat pyrkivät riskienhallinnalla tasaamaan markkinoiden aiheuttamia vuosien välisiä tulonvaihteluja (Liesivaara, Myyrä, Norismaa & Niemi 2013, 17). Huonosti suunniteltu ja toteutettu yhteistyö voi muodos-

tua riskiksi. Esimerkiksi huonosti organisoitu koneiden korjaaminen voi aiheuttaa erimielisyyksiä, jotka voivat pahimmillaan johtaa yhteistyön päättymiseen.

Yhteistyön esteeksi voivat muodostua asenteet, kuten kateus ja yksin tekemisen korostaminen. Ongelmaksi yhteistyölle voi muodostua aloitteen tekemisen vaikeus. Tuottajalle voi muodostua pelko siitä, että mahdollinen yhteistyökumppani ei ymmärrä yhteistyön merkitystä. Sopivan yhteistyökumppanin löytyminen voi olla haasteellista. (Savela & Tamminen 1999, 23.) Kirkkarin, Kallioniemen & Martikaisen (1998, 61) tutkimuksessa yhteistyön haittoiksi mainittiin tilan ulkopuoliset tekijät. Esimerkiksi verotukselliset seikat ovat aiheuttaneet paperitöiden määrän kasvua. Kirkkari (1999, 39) luettelee koneyhteistyön toiminnallisiksi ongelmiksi yhteishengen puutteen, käyttövuorojen sopimisen ja koneiden kunnossapidon. Erilaiset käsitykset ja toimintatavat voidaan yhtenäistää kirjallisen sopimuksen avulla.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimustoiminta voi olla joko empiiristä tai teoreettista. Teoreettinen tutkimus pohjautuu jo olemassa olevaan tietomateriaaliin, tutkimuksen kohteina voivat olla tieteenalan käsitteet, näkökulmat tai teoriat (Uusitalo 1991, 60). Empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta tehdessä yritetään löytää ratkaisu teoriasta johdettuun hypoteesiin, selvittää esimerkiksi jonkin ilmiön syyt tai löytää ratkaisu tarkasteltavan toiminnan toteuttamiseen. Empiiristä tutkimusta varten hankitaan havaintoaineistoja, jotka ovat joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella haetaan vastausta esimerkiksi kysymyksiin mikä, missä, paljonko. Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on riittävän suuri ja edustava otos. Kvantitatiivinen tieto kerätään numeerisesti ja tiedot ovat tilastoitavissa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Otokseksi valikoituu pieni määrä harkinnanvaraisesti valittuja tapauksia, jotka analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivisella tutkimuksella selvitetään esimerkiksi kohderyhmän arvoja ja asenteita sekä tarpeita. (Heikkilä 2008, 13–18.)

Kvantitatiivisen tutkimusaineistoa voidaan kerätä muun muassa kysely- ja haastattelututkimuksilla, tilastoilla tai kokeilla. Kvalitatiivista aineistoa hankitaan esimerkiksi vapaamuotoisilla haastatteluilla, erilaisilla dokumenteilla tai havainnoinnilla. (Uusitalo 1991, 81.) Tutkimuksessamme kerätään kvalitatiivista aineistoa.

3.2 Teemahaastattelun toteutus

Lomakekyselyn ja avoimen haastattelun välimuoto on teemahaastattelu. Teemahaastattelulle on ominaista se, että haastattelijalla on aihepiiri etukäteen tiedossa, mutta haastattelu ei noudata tarkkaa järjestystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203.) Teemahaastattelu ei perustu tarkkoihin kysymyksiin, vaan haastattelulla on päälinjat, joihin keskustelun avulla haetaan vastausta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 106).

Tutkimuksessamme hyödynnetään tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Nauhoitetut haastattelut litteroidaan eli puhtaaksi kirjoitetaan ja analysoidaan. Tutkimukseemme yhteystietoja saadaan Valio Maitosuomen ja ProAgria Etelä-Pohjanmaan kautta. Teemahaastatteluita tehdään Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen alueilla. Haastatteluita tehdään yhteensä kahdeksan kappaletta. Haastattelut suoritetaan joulutammikuun vaihteessa 2013–2014. Kaikki haastattelut ovat maidontuottajia.

Teemahaastattelurunko tehdään tutkimuksen viitekehyksen perusteella. Ennen tutkimuksen toteuttamista oletimme yhteistyöstä saatavan kustannusetuja. Haastatteluilla selvitämme, ovatko maidontuottajat saavuttaneet yhteistyön avulla tavoiteltuja hyötyjä ja miten yhteistyö on käytännössä sujunut.

Yhteistyön avulla maidontuottajat voivat parantaa taloudellista kannattavuuttaan ja kilpailukykyään. Säilörehunkorjuussa yhteiskoneilla saatetaan saavuttaa pienempiä yksikkökustannuksia muun muassa kasvaneiden peltohehtaareiden myötä. Esimerkiksi koneketjun oikea mitoitus, teho ja kapasiteettia rajoittavat tekijät sekä kustannukset vaikuttavat maatalousyrittäjän ratkaisuihin. Valinnoillaan maatalousyrittäjä luo optimaaliset ja taloudellisesti kannattavat olosuhteet. Onnistuneen yhteistyön avulla maidontuottajat luovat uusia sosiaalisia suhteita. Sosiaaliset kontaktit lisäävät työssä jaksamista ja ammattitaitoa.

Yhteistyön ansiosta maidontuottajat pystyvät hankkimaan tehokkaamman ja uudemman säilörehunkorjuukaluston. Kasvaneen pinta-alan myötä yksikkökustannukset pysyvät alhaisina. Yhteistyö mahdollistaa muiden tilojen työvoiman käytön. Työhuippujen kallista lisätyövoimaa ei tarvitse hankkia yhteistyötilojen ulkopuolelta. Erilaiset ihmiset tuovat mukaan uusia näkökulmia ja monipuolista ammattitaitoa. Ajallisuuskustannusta muodostuu, kun rehua ei korjata optimaaliseen aikaan. Rehun laatutappiot korvaantuvat pienempinä yksikkökustannuksina. Järjestelmällinen yhteistyö tasaa vuosien välisiä vaihteluita. Korjuujärjestystä on mahdollista vaihdella tilojen kesken.

Yhteistyön edellytyksenä on sopivien yhteistyökumppanien löytyminen. Toimivan yhteistyön lähtökohtana on pysyvän luottamuksen syntyminen. Yhteistyösuhteissa korostuu kumppaneiden keskinäinen kunnioitus ja yhteinen arvomaailma. Tut-

kimuksessa selvitämme miten ja millaisen yhteistyön avulla säilörehunkorjuussa maidontuottajat tavoittelevat yritykselleen kustannusjohtajuutta. Lisäksi selvitämme, mitä yhteistyö pitää sisällään ja miksi yrittäjät ovat valinneet yhteistyön keinoksi parantaa kilpailukykyään. Lähtökohdat yhteistyölle vaihtelevat erilaisten motiivien ja syiden takia. Syitä voivat olla muun muassa lisätyövoiman tarve, korkeat kustannukset tai vanha korjuukalusto.

3.3 Case-kuvaukset

Litteroitu aineisto analysoitiin ja sen pohjalta kirjoitettiin case-kuvaukset. Casen tarkoituksena on lähestyä tosielämän tapausta kuvauksen avulla (Tapausharjoitus, [viitattu 28.1.2014]). Yhteistyön keskeinen tavoite on kaikissa samankaltainen. Tilojen suhtautumistapa yhteistyön edellytyksiin ja tärkeiden asioiden painopisteet vaihtelevat. Haastattelujen pohjalta tehtiin kahdeksan case-kuvausta.

Case-kuvauksissa kaikkia yhteistyön yksityiskohtia ei tuotu esille. Case-kuvaukset on jätetty avoimeksi, koska haastattelut on tehty luottamuksella. Case-kuvausten tarkoituksena on kertoa yhteistyökuvioista siten, että haastateltava tila pysyy tunnistamattomana.

Haastatelluista tiloista kaksi on mukana osakeyhtiössä. Osakeyhtiöllä on sekä säilörehunkorjuukalusto että lannanlevityslaitteisto. Eräs haastattelutila tekee tiivistä yhteistyötä kahden naapuritilan kanssa. Säilörehunkorjuu järjestetään yhteistyössä. Myös eläintenruokinta toteutetaan yhdessä. Juuri toimintaansa laajentanut tila tekee kokonaisvaltaista koneyhteistyötä naapuritilan kanssa. Kaikki peltoviljelykoneet ovat yhteisiä. Yhdellä tiloista yhteistyö perustuu pitkälti naapuriapuun. Tilalla korjataan säilörehu yhdessä naapurin kanssa, osittain yhteisillä koneilla. Kahdella haastatelluista tiloista yhteistyö perustuu lähinnä urakointipalveluiden ostoon ja tarjoamiseen. Yksi tiloista on perustanut ajosilppuriyhtymän toisen maidontuottajan kanssa.

Tarkemmin yhteistyökuvioista on kerrottu jokaisen haastattelun pohjalta tehdyssä casessa. Caset on esitelty alla.

KONEYHTYMÄ SEKÄ SÄILÖREHUNKORJUU- JA RUOKINTAYHTEISTYÖ

Maidontuotantoa harjoittavalla tilalla on 41 lypsylehmää. Tila on mukana viiden tilan koneyhtymässä. Koneyhtymällä on osakkaiden käytössä kolme lietekärryä, jyrä ja jyrä. Tilalla on hyvin tiivis yhteistyö kahden lähitilan kesken. Yhteistyö käsittää yhteisen säilörehunkorjuun ja ruokintaketjun.

Ajatus ruokintayhteistyöstä syntyi, kun kolmen tilan yhteisnavettahanke hyllytettiin. Yhteisnavettahankkeesta luovuttiin, koska investointiavustuksia ei olisi saatu. Lisäksi yrittäjät kokivat heidän eri ikäisyytensä haasteeksi tulevien sukupolvenvaihdosten takia. Jokainen yrittäjä päätyi laajentamaan omaa maidontuotantoaan. Isäntä tunsu entuudestaan yhteistyötilojen kaksi muuta isäntää, joilla oli jo ennestään kokemusta säilörehunkorjuuyhteistyöstä.

Säilörehuyhteistyöhön ryhtymiseen vaikutti korjuukaluston tekninen murros. Aiemmin rehua korjattiin pienemmällä ja vanhemmalla kalustolla. Uusien menetelmien myötä säilörehunkorjuu muuttui teknisemmäksi ja koneet suurenivat, jolloin osaavan työvoiman saanti hankaloitui. Isännän mukaan yhteistyön syntyyn vaikuttivat useat pienet tekijät. Kolmen tilan yhteistyössä käytettävissä oleva työvoima lisääntyy. Isäntä kokee yhteistyön avulla rehunkorjuun toimivan nopeammin.

Yhteistyötä suunniteltiin pitkään. Ulkopuolista neuvontaa ei käytetty, vaan kaikki suunnitelmat tehtiin itse. Kirjallisia sopimuksia kolmen tilan välillä ei ole. Viiden tilan koneyhtymän toiminnasta on mustaa valkoisella.

Säilörehunkorjuussa ostopalveluna teetetään niitto, karhotus ja ajosilppurointi. Jokaiselta yhteistyötilalta tulee traktori ja kärryt siirtoajoon. Tilalta tulee pyörökuormaaja, jolla levitetään ja tiivistetään rehumassa. Tila laskuttaa pyöräkuormaajan käytöstä kahta muuta tilaa tuntitaksan perusteella. Pelloilta rehu korjataan lähimpään siiloon, riippumatta siitä kenen siilo on kyseessä. Isännät eivät pidä lukua kenen pellolta rehu korjataan. Kaiken rehun ajatellaan olevan yhteistä. Rehut korjataan kasvurytmin mukaan. Jokaisen tilan vastuulla on huolehtia rehun riittävästä oman tilan eläinmäärän suhteen. Jokainen on vastuussa omien peltojensa viljelytoimenpiteistä. Kylvöt ja lannoitukset tehdään siten, että pellolta saadaan tarvittava määrä säilörehua.

Ruokintayhteistyössä naapuritilalla on appeensekoituskeskus. Siellä säilytetään ostokomponentit, ja säilörehu lisätään syöttövuorossa olevan tilan siilosta. Apevaunu on mitoitettu siten, että siihen mahtuu kerralla kolmen tilan appeet. Työnsäästöä saadaan appeenjakovuoroilla. Jokainen tila on vuorollaan vastuussa appeensekoituksesta ja – jaosta joka kolmas päivä. Ruokinnasta pidetään päivittäin kirjaa, johon merkitään käytetyt komponentit ja niiden määrät.

Säilörehunteossa raha ei liiku tilojen välillä, samanlaiset yhdistelmät kumoavat toisensa. Jokainen tekee oman osuutensa. Isännän vastuulla on ruokinnan kirjanpidon tekeminen. Taulukkolaskelmaohjelman avulla saadaan kuukausittainen yhteenveto. Syöttömäärät saadaan kilon tarkkuudella jokaista ruokintakomponenttia kohden. Säilörehusta ja viljasta ei pidetä niin tarkkaa kirjaa, sillä ne tulevat omasta takaa. Edellisen vuoden käyttömäärien suhteessa jaetaan prosentuaalinen osuus, jonka mukaan ostorehujen laskut jaetaan. Rehun loppuessa ostetaan yhteisesti lisää, vaikka jokainen on vastuussa säilörehun riittävydestä. Lisäksi jos rehua jää yli, niin myyntitulot jaetaan tasan kaikkien kesken. Korjauskulut suhteutetaan kullekin tilalle jaetun apemäärän mukaan.

Säilörehunkorjuun ja ruokintayhteistyön tavoitteena on työnsäästö ja kustannusten jakaminen. Lisäksi säilörehuketjuun saadaan riittävä määrä työvoimaa yhteistyön kautta. Säilörehuyhteistyötä mietittäessä avaintekijöiksi muodostui uudemman tekniikan hyödyntäminen. Yhdessä hankittavat rehukomponentit pystytään tilaamaan isommissa erissä, jolloin voidaan hyödyntää määräalennuksia. Apevaunun kustannukset jaetaan kolmen tilan kesken, jolloin yhden tilan sitoma pääoma on pienempi. Työnsäästö koetaan merkittäväksi tekijäksi. Isäntä on laskenut, että ilman yhteistyötä pitäisi tehdä päivittäin likimain sama työmäärä verrattuna joka kolmas päivä tapahtuvaan appeenjako. Yhteistyön hyödyksi koetaan myös hyvät apekomponenttien säilytystilat, joiden hankkiminen itse olisi kallista.

Kolmen tilan yhteistyössä kaikki kokemukset ovat positiivisia. Koneyhtymän toiminnassa on ollut pieniä hankaluuksia. Kaikkien osakkaiden motiivit eivät ole yhteistyön suhteen olleet samanlaiset. Ongelmaksi on muodostunut hyötyminen toisten kustannuksella. Isännän mielestä kaikkien yhteistyöosapuolien on oltava valmiita maksamaan oma osuutensa. Riskinä isäntä näkee jonkun nykyisistä yhteistyökumppaneista lopettavan tuotantonsa.

Isäntä kokee ruokintayhteistyön olevan melko ainutlaatuinen. Kyseinen yhteistyö ei olisi mahdollista ilman syvää luottamusta naapuriin. Isännän mielestä oleellista yhteistyön synnyssä on ehdoton avoimuus ja luottamus. Tärkeänä koetaan molemmin puolinen heittäytyminen. Jokaisen osapuolen pitää kyetä osoittamaan luottamus toista kohtaan jo yhteistyötä suunniteltaessa. Muille pitää pystyä myös osoittamaan olevansa itse luottamuksen arvoinen. Avoimuus yhteistyökumppaneiden välillä on oleellinen asia. Mitään asioita ei saa lakaista maton alle, vaan kaikesta pitää pystyä ilmoittamaan rehellisesti. Jos jotain sattuu, niin siitä pitää ilmoittaa välittömästi, eikä siirtää asiaa syrjään. Oleellista on, että kaikki tietävät kaiken aikaa mitä tehdään.

Isännän mielestä perusasia yhteistyössä on tehdä aina asiat parhaalla mahdollisella tavalla, niin kuin itselle tekisi. Yhteistyötä tehdessä oma etu ei saa olla päälimmäisenä. Yhteisen edun on oltava kaikkien tavoite, toisten kustannuksella hyötymistä pitää välttää. Isännän mielestä kolmen tilan kokonaisuus pitää ajatella yksikkönä. Jos yhteiselle toimelle tulee hyötyä, jakaantuu se kaikkien kesken. Asioista puhumatta jättäminen kertautuu. Mieltä hiertävät asiat, joko omassa tai toisen toiminnassa, pitäisi pystyä puhumaan auki. Vaatii työtä ja luottamusta, että asian saa purettua kasvotusten. Isännän mielestä yhteistyö on luonnollinen asia. Sitä ei voi väkisin rakentaa, se tulee, jos on tullakseen. Yhteistyö ja luottamus ovat asioita, joita ei voi pakottaa toimimaan.

REHUNKORJUUYHTEISTYÖ, TILALLA MAIDONTUOTANTOA JA MULLEJA

Tilalla on 65 lypsylehmää ja pihvisonnien loppukasvatusta. Tila on osakkaana kuuden tilan perustamassa osakeyhtiössä. Osakeyhtiön omistuksessa on säilörehuntekokalusto ja lannanlevityskalusto. Lannanlevitys oli aluksi oma erillinen liiketoimintonsa, jolle oli perustettu myös oma yhtiö 2009. Lannanlevitys ja säilörehunkorjuu yhdistettiin saman yhtiön alle 2013. Säilörehunkorjuukalusto koostuu kahdesta ajosilppurista, karhottimesta ja perhosniittokoneesta. Säilörehunkorjuuta myös urakoidaan noin 2700 hehtaarilta. Yhtiön omistuksessa on myös pyörökuormaaja, jolla tiivistetään rehuaumat. Lannanlevitys tapahtuu 19 m³ ajettavalla lietteenlevittimellä, joka voidaan tarpeen mukaan varustaa joko multaimella tai kultti-

vaattorimultaimella. Liete siirretään omalla kalustolla välikonttiin. Tarvittaessa apuna käytetään urakoitsijaa, joka ajaa kuorma-autolla.

Tarve yhteistyölle syntyi luonnollisesti omien koneiden tultua vaihtoikänsä. Yhteistyöllä tavoiteltiin tehokkuutta ja kustannussäästöjä. Valmis osakeyhtiömuotoinen säilörehunkorjuuporukka oli lähialueella ennestään olemassa. Osakeyhtiö hankki uuden ajosilppurin, jolloin oli mahdollista ottaa uusi osakas mukaan toimintaan. Tilalla tartuttiin mahdollisuuteen ja ryhdyttiin osakkaaksi. Muut osakkaat tunnettiin ennestään, jolloin luottamukselle oli jo olemassa pohja. Osakeyhtiön toimintatavat olivat etukäteen tiedossa.

Ennen yhteistyöhön ryhtymistä tilalla tehtiin laskelmia ja suunniteltiin säilörehunkorjuun toimivuutta. Suunniteltaessa huomioitiin yhteistyötilojen erilaisuus, jolloin säilörehunkorjuun toteuttaminen helpottuu. Osakeyhtiön ollessa kyseessä on paperille laadittu virallisesti vaadittavat asiakirjat, kuten yhtiösopimus. Käytännön toimista, urakoinnista koneiden huoltoon, ei ole kirjallisesti sovittu pelisääntöjä.

Osakeyhtiön asioista ja käytännön järjestelyistä päätetään yhdessä. Yhtiö on rakentanut keskeiselle paikalle yhteisen säilytys- ja korjaushallin. Päivittäisistä huolloista ja tarkastuksista osakkaat vastaavat itse, jonkin verran käytetään ulkopuolisia huoltomiehiä. Jokaiselta osakkaalta on omia traktoreita ja rehukärriä siirtoajossa. Urakoitsija ajaa omalla traktorillaan yhtiön niittokonetta. Ajosilppuria ajaa vakituinen kuski, tilan isäntä on varakuski. Rehunkorjuuketju tarvitsee suuren määrän työvoimaa. Rehua siirrettäessä pellolta tilalle voi työssä olla yhtä aikaa kuusiakin traktoria pitkien välimatkojen takia.

Rehuntekoprosessin ajoitus säiden mukaan onnistuu suhteellisen helposti, johtuen yhteistyötilojen erilaisuudesta. Neljä osakkaista on lypsykarjajonoja, joista osa on luomussa. Loput osakastiloista ovat lihanautajajonoja. Osakkaiden rehunlaatuvaatimukset ovat erilaisia, jolloin niiden korjuuajankohta sijoittuu eri aikaan. Lisäksi osakastilat sijaitsevat hieman erilaisilla kasvuolosuhteilla, jolloin nurmen kasvurytmi vaihtelee. Osakkaat pystyvät sopimaan hyvässä yhteisymmärryksessä korjuuajankohdista ja ovat valmiita joustamaan omista vaatimuksistaan. Urakoimalla välissä pienemmille tiloille mahdollistetaan lyhyempien poutien hyödyntäminen. Tarvittaessa pienemmät rehualat pystytään korjaamaan yhden poutapäivän aikana.

Tehokkaan korjuuketjun ansiosta satoja hehtaareita säilörehua saadaan korjattua kahdessa - kolmessa päivässä.

Osakkaat ovat hakeneet kustannusetua urakointia tarjoamalla. Tehokkaan rehunkorjuukaluston ja lannanlevityskaluston ansiosta urakoinnille on ollut kysyntää. Isäntä pitää rehunkorjuuketjun etuna pyörökuormaajan. Rehumassan tiivistyminen tapahtuu nopeasti ja laadukkaasti.

Tilalla on tiivistä viljely-yhteistyötä viljatilan kanssa. Yhteistyön ansiosta nurmipinta-alaa saadaan lisättyä hyödyntämällä viljatilan peltolohkoja. Tällöin myös viljatila hyötyy yhteistyöstä monipuolistamalla viljelykiertoaan. Tila myös ostaa viljaa yhteistyökumppanilta. Molemmat osapuolet hyötävät tilanteesta, viljalle on varmat markkinat ja tilalla on tieto viljan saatavuudesta. Yhteistyösuhde perustuu luottamukselle. Toista autetaan puolin ja toisin. Lähinaapurissa sijaitsevan lypsykarjatilän kanssa toimii luottamussuhde, jossa toista autetaan tarvittaessa naapuriavun muodossa. Kotoa pois lähdettäessä voidaan luottaa toisen kykyyn ja haluun auttaa. Esimerkiksi lypsyrobotin hälytykset voidaan kääntää naapurille.

Tila maksaa säilörehunkorjuusta yhtiölle hehtaariperusteisesti. Yhtiön käyttämät aliurakoitsijat laskuttavat yhtiötä. Yhtiö laskuttaa asiakkaalta urakoinnista hehtaari-perusteisesti.

Tilan isäntä kokee saavuttaneensa hyödyt, joita on yhteistyöhön ryhtymisellä tavoitellut. Tila on saanut yhteistyön avulla tehokkaat koneet käyttöönsä kustannustehokkaasti. Isäntä painottaa taloudellista hyötyä, tiloilla on mahdollisuus hankkia kalliimpia ja tehokkaampia koneita pienemmällä pääomalla. Isännän mielestä tulevaisuudessa epävarmuutta yhteistyön suhteen luo jonkin osakkaan pois jääminen. Osa osakkaista jää kohta eläkkeelle. Ratkaistavaksi jää, tuleeko yhtiöön uusia osakkaita vai ostavatko vanhat osakkaat vapautuvat osuudet.

Isäntä kokee yhteistyön toimivuuden kannalta erityisen tärkeäksi hyvän rehun laadun. Yhteistyön merkitys hukkuu, mikäli rehun teko viivästyy huomattavasti. Isäntä näkee tehokkaan ketjun etuna myös sen, että rehunteon lisäksi lannanlevitys tapahtuu ajallaan. Yhteistyön edellytyksenä on erilaisten persoonien sietäminen ja omasta tarpeesta joustaminen. Urakointipäivät voivat venyä pitkiksi, jotta asiakkaiden tarpeet saadaan täytettyä.

ASIAKASSUHTTEEN JÄRJESTÄMINEN LUOMUTILALLA

Tilalla tuotetaan luomumaitoa. Lypsylehmiä on 80 kappaletta, hiehonkasvatus on ulkoistettu. Tila ostaa viljaa sopimustiloilta ympäri Suomea. Urakoitsijaa käytetään lietteenlevityksessä ja urakoitsijalta ostetaan rehunkorjuu noukinvaunulla. Tilalla on aikaisemmin myös urakoitu heinän niittoa.

Aikoinaan tila osti heinäniittopalvelun ulkopuoliselta. Pinta-alan kasvaessa ja kysynnän ansiosta tuli ajankohtaiseksi hankkia tehokkaampi niittokone. Urakointipalvelua päädyttiin tarjoamaan laskelmien teon jälkeen. Niittokoneen hankinta oli kannattavaa, kun oman pinta-alan lisäksi naapuritilojen peltoala tuli niitettäväksi. Tällöin koneen hehtaarikustannuksia saadaan jaettua. Kaikki osapuolet olivat entuudestaan tuttuja. Isännän tekemät tarkat konekustannuslaskelmat osoittivat, että oman noukinvaunun hankkiminen ei tullut kannattavaksi. Tämän vuoksi on päädytty käyttämään urakointipalvelua.

Tilalla suunnitellaan navetan laajennusta. Lypsylehmien paikkojen lisäämiseksi navetan hiehotilat ovat lypsylehmien käytössä. Tilan hiehonkasvatus on ulkoistettu toiselle luomutilalle. Hiehot siirretään noin vuoden ikäisenä kasvatustilalle. Tilan oma sonni on astumassa kasvatustilalla. Ennen poikimista hiehot siirretään takaisin kotitilalle. Hiehot ovat kasvatustilalla vain talviaikaan, kesäksi ne siirretään laiduntamaan omalle kotitilalle. Tilalla koetaan hiehonkasvatuksen olevan niin sanottua rahtikasvatusta. Hiehot ruokitaan tilan omilla rehuilla. Kasvatustilalta ostetaan työvoima ja navettatilat. Hiehonkasvatuksesta on tehty kirjalliset sopimukset.

Tilan ostamat ja tarjoamat urakointipalvelut perustuvat suullisiin sopimuksiin. Noukinvaunupalvelu korvataan rahallisesti tuntihinnan mukaan. Tilan tarjoama urakointi perustuu pääasiassa vaihtotyöhön. Esimerkiksi tila käy niittämässä naapurilta heinää ja naapuri vastaavasti käy keräämässä tilalta kiviä. Molemmat osapuolet hinnoittelevat oman työnsä arvon. Vuoden lopussa tehdyt työmäärät tarkistetaan. Mikäli työhinta ei mene tasan, ne tilitetään.

Isäntä kokee urakointitoiminnalla saavuttaneensa tavoittelemansa hyödyn. Urakoinnin avulla on saavutettu kustannussäästöjä. Uutta konetta ei ole kannattavaa hankkia, mikäli sille ei saada riittävästi hehtaareita. Nykyisellään urakointi on kuitenkin vähäistä. Naapuritilat ovat lopettaneet maidontuotantonsa ja siirtyneet vil-

janviljelyyn tai vuokranneet peltonsa tilalle. Toisaalta tilan nurmipinta-ala on kasvanut urakointitoiminnan aloittamisen jälkeen. Yhteistyöllä noukinvaunu-urakoitsijan kanssa ratkaistaan konekaluston lisäksi työvoiman saatavuus. Hiehonkasvatuksen ulkoistamisella on haettu lähinnä lisätilaa lypsylehmille.

Ongelmalliseksi säilörehunteossa isäntä kokee aikataulutuksen. Esimerkiksi säilörehunniitossa pitäisi olla monessa paikassa yhtä aikaa. Isäntä kuitenkin toteaa näiden olevan hallinnassa hyvällä suunnittelulla. Lisäksi oman haasteensa tuo sääolosuhteet. Tilan oma säilörehunkorjuu on riippuvainen urakoitsijan saatavuudesta. Aikataulullisesti isäntä kokisi optimitilanteeksi sen, että omistaisi koko säilörehunkorjuukaluston. Oma kalusto mahdollistaisi rehun korjuun parhaalla mahdollisella hetkellä. Oman kaluston myötä riippuvuus urakoitsijasta katoaisi, mutta rehun hinnasta tulee liian korkea.

Riskinä yhteistyössä urakoitsijan kanssa on urakoitsijan mahdollinen toiminnan lopettaminen. Riskin toteutuessa tulisi tilalle etsiä uusi yhteistyökumppani. Yhteistyön onnistuminen edellyttää kohtuullisia välimatkoja. Isäntä oli aiemmin ollut mukana säilörehunkorjuuketjussa. Isännän vastuulla oli ollut rehun siirtoajoa ja rehu-
 kasan levittämistä. Isännän osalta yhteistyösuhde kuitenkin loppui liian suurien välimatkojen takia.

Yhteistyön sujumisen kannalta luottamus on tärkeää. Isännän mielestä urakoitsijaan täytyy voida luottaa. Onnistuneen yhteistyön edellytyksenä on joustavuus. Kaikkien osapuolien on pystyttävä joustamaan puolin ja toisin. Esimerkiksi heinäniitossa ei voida olla hyvän sään aikana kaikkien pelloilla. Isäntä kokee sään erittäin ratkaisevaksi tekijäksi yhteistyön sujuvuuden ja onnistumisen kannalta. Luomutilojen vähäisyyden takia on isännän mielestä tärkeää verkostoitua muiden luomutuottajien kanssa. Hyvien verkostojen kautta tietojen vaihto on tehokasta.

MONIPUOLINEN NAAPURIAPU

Tilalla harjoitetaan maidontuotantoa ja viljanviljelyä. Lypsylehmiä tilalla on noin 20. Yhteistyötä säilörehunkorjuussa on naapurin kanssa tehty jo yli kaksikymmentä vuotta. Yhteistyötila on lähinaapuri, jolla on suunnilleen samankokoinen lypsykarja.

Yhteistyökuviot ulottuvat sekä viljanviljely- että valvontapuolelle. Peltoviljelypuolella isäntä kokee tärkeimmäksi kiireavun. Säilörehu korjataan yhteistyössä naapurin isännän kanssa. Säilörehunkorjuuketjusta toinen rehukärry ja niittomurskain ovat yhteisomistuksessa. Molemmilla tiloilla tunnetaan toisen toimintatavat niin navetta- töissä kuin erilaisissa huoltotoimenpiteissä. Naapuriapuun voidaan luottaa joka tilanteessa. Toisen työpanosta hyödynnetään ja arvostetaan asiassa kuin asiassa.

Isäntä tarjoaa kirjanpitopalveluja lähialueen muille tiloille. Yhteistyötä kirjanpitopuolella on tehty jo kolmisenkymmentä vuotta. Aikanaan toiminta-alue on ollut hyvin-kin laaja, nykyisin toiminta on lähinnä veroilmoitusten tarkastamista. Isäntä kokee myös merkittäväksi sen, että muiden alueen viljelijöiden kanssa tullaan hyvin toimeen. Avoin tiedonvaihto ja keskustelu ajankohtaisista asioista helpottavat muun muassa päätöksentekoa tukihakemusten täytössä.

Koneyhteistyö aloitettiin, kun tarve konekannan kehittämiseksi tuli ajankohtaiseksi. Osasyynä yhteistyölle voidaan nähdä myös huoltotöiden jakaminen. Kummallakin tilalla oli myös tarve lisätyövoimalle. Yhteistyöosapuolet tunsivat naapureina toisensa ennestään, mutta varsinainen kipinä yhteistyöhön syttyi naapurin tehdessä maatilaharjoittelua tilalla.

Yhteistyöhön liittyviä toimintoja ei ole etukäteen juurikaan suunniteltu. Kirjallisia sopimuksia ei ole tehty. Isommista työtehtävistä, kuten erilaisista traktoritöistä, pidetään suurpiirteistä tuntikirjanpitoa. Isännän mielestä jokaista työtuntia tai lainattua mutteria ei kannata laskea. Kirjatut tunnit pyritään tasaamaan viimeistään vuoden lopussa omalla työllä. Isännän tehdessä töitä esimerkiksi puimurilla tai kivenkeruukoneella tuntee hän olevansa oikeutettu laskuttamaan töistä. Hinnoittelu perustuu työstä riippuen joko hehtaareihin tai tunteihin. Passiiviselle turvallisuudelle ja hätäavulle ei ole määritetty hintaa. Isännän mielestä sen arvoa ei tule kuitenkaan unohtaa, ja arvostus näitä kohtaan on suuri.

Säilörehunkorjuu on järjestetty siten, että molemmat niittävät yhteisellä niittomurskaimella pääsääntöisesti oman rehualansa. Molempien kalustoa ja traktoreita käytetään yhteisesti muissa työvaiheissa. Tarkkuussilppurin käyttö korvaantuu naapurin niittäessä osan tilan rehualasta. Säilörehunkorjuuketju vaatii kolmen henkilön

työpanoksen. Molemmat osapuolet ovat tarkkoja koneiden toimivuuden ja kunnon suhteen. Vastuu kaluston korjauksesta on tilan isännällä.

Rehunkorjuuyhteistyön päätarkoitus on saada rehu korjattua parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeimmät kriteerit ovat hyvälaatuinen rehu ja edullinen tekotapa. Yhteistyön myötä on ollut mahdollista hankkia tehokkaampia koneita. Tehokkaamman kaluston ansiosta työpäivien pituutta on voitu lyhentää, ja näin työtapa-
turmien määrä on vähentynyt. Isäntä kokee yhteistyön olleen varsin ongelmaton, ja kaikista asioista on voitu puhua. Isännän mielestä eri työvaiheiden muuttaminen rahaksi on vaikeaa. Molempien tavoitteet rehunteossa ovat samanlaiset.

Isännän mielestä molempien tulee olla valmiita uhraamaan omaa aikaansa toisen auttamiseksi. Poikkeustilanteissa ihmistyön arvottaminen tulisi unohtaa. Toisen elinkeinon turvaamisen eteen ollaan valmiita käyttämään niin fyysistä kuin henkistä kapasiteettia. Tiivis naapuriapu edellyttää isännän mielestä suurpiirteisyyttä ja luottamusta. Yhteistyön sujuvuuden kannalta on hyvä välillä unohtaa taloudellinen näkökulma, jokaista käytettyä minuuttia on turha laskea. Pääasiassa vaihtotyöhön perustuva yhteistyö vaatii joustavuutta ja välillä hyviä hermoja. Inhimillisten vahinkojen sattuessa tulee oma harmi niellä, ja sanoa asiasta vasta hetken hengähdet-
tyään.

MAITOTILOJEN VÄLISET YHTEISKONEET

Tilalla on vastavalmistunut kahden robotin lypsynavetta. Tilan kaikki peltopinta-ala on nurmella lukuun ottamatta uudistuksessa käytettävää suojaviljaa. Maidontuotannon lisäksi yhtymä urakoi muun muassa lietteenlevitystä.

Tilalla tehdään tiivistä yhteistyötä lähinaapurin kanssa. Yhteistyökumppanilla on pieni lypsykarjatila. Koneista suurin osa on yhteisiä, kuten säilörehunkorjuukalusto ja maanmuokkauskoneet. Säilörehunkorjuukalusto koostuu tarkkuussilppurista ja kahdesta käärrystä sekä karhottimesta ja kahdesta niittokoneesta. Säilörehunkorjuu toteutetaan yhdessä. Yrittäjä kuvailee yhteistyön toimivan yhtymän tavoin. Yhteiskoneita varten on perustettu oma tili, jonka kautta rahoitetaan koneiden huollot ja osittain uusien koneiden hankinta. Huoltokustannukset jaetaan puoliksi, mikäli niitä

ei saada yhteistililtä rahoitettua. Yhteiskoneilla urakoidaan myös ulkopuolelle. Yhteisillä koneilla tapahtuva urakointi laskutetaan yhteistilin kautta. Kaikki yhteistyöhön liittyvät toiminnot suunnitellaan, päätetään ja toteutetaan yhdessä.

Yhteistyötä tilojen välillä on harjoitettu jo vuosia sukupolvienkin vaihtuessa. Sukupolvenvaihdos ei ole vaikuttanut yhteistyön sujuvuuteen. Vanhat isännät ovat aloittaneet yhteistyön aikanaan hankkimalla yhteisiä koneita. Yhteisten koneiden hankintaa on puoltanut jaettavissa olevat kustannukset. Toiminta on laajentunut vuosien saatossa. Yhteistyön kehittämistä on helpottanut yrittäjien samanikäisyys ja tilojen samankokoisuus. Yrittäjät ovat lähinaapureita ja tunteneet toisensa pitkään.

Tarkempia laskelmia ei ole missään vaiheessa tehty. Konehankinnat lähtevät pääasiassa tarpeesta. Kaikki toiminta perustuu keskinäiseen luottamukseen, jolloin asioista on sovittu suullisesti. Kalustoa uusittaessa koneiden hankintahinta puoliteaan. Poikkeuksen tekee jyrsin, jonka omistaa yhdessä kolme eri tilaa.

Yhteisten koneiden säilytys järjestetään tilojen omissa konehalleissa. Säilytyspaikka määräytyy sen mukaan, kummassa hallissa on tilaa. Koneiden huollot suoritetaan yhdessä. Rehunteko aloitetaan siltä tilalta, missä sato on ennemmin valmis. Miehet ja traktorit liikkuvat sen mukaan. Yhteistyötiloilla on yhteinen polttoainesäiliö. Säiliöstä tankataan, kun yhteisillä koneilla urakoidaan. Säilörehunkorjuussa käytetään sen tilan polttoaineita, jolle ollaan tekemässä rehua. Urakoidessa oma työpanos annetaan yhteisen hyvän eteen, talkootyönä yhteistilille. Jyrsimellä urakoidessa jokainen osakas saa laskuttaa työstä ja pitää kertyneet tulot itsellään.

Tilalla koetaan, että yhteiskoneilla on saavutettu haettu hyöty. Yhteiskoneilla saavutetaan kustannussäästöjä verrattuna omiin koneisiin. Pienemmillä kustannuksilla saadaan hankittua uudempia ja tehokkaampia koneita. Yhteisistä koneista saaman hyödyn lisäksi yrittäjät kokevat yhdessä tekemisen mielekkääksi. Yhteistyön myötä työvoiman saatavuus on turvattua.

Kahden tilan välisessä yhteistyössä ei ole ollut ongelmia. Tila on ollut osallisena useamman osakkaan kesken hankitussa lietevaunussa. Yhteistyö lietevaunun ympärillä kariutui erimielisyyksiin, kuten huoltojen järjestämiseen ja huoltokustannusten jakamiseen. Muuten yhteistyö toimii. Kaikki mitä on hajonnut, on saatu yhdessä korjattua. Riskinä yhteistyölle yrittäjä kokee yhteistyötilan maidontuotannon

lopettamisen. Ratkaistavaksi jää säilörehuketjun kohtalo, ostetaanko omaksi, vai jääkö niiden ympärille vielä yhteistyökuvio. Työyhteistyön yrittäjät kokevat jatkuvan. Yleisesti yrittäjä kokee yhteistyön uhkaksi henkilökemioiden toimimattomuuden. Kyseisessä yhteistyökuviossa tätä ei koeta uhkaksi, sillä luottamus toiseen on vahva.

Oleellista yhteistyön toimivuudessa on tilan emännän mielestä ollut luottamus ja tilojen sekä ihmisten samankaltaisuus. Keskeisenä asiana pidetään sitä, että molemmilla osapuolilla on samankaltaiset ajatukset ja tavoitteet koneiden huollossa. Yrittäjän mielestä on hyvä, että molemmille osapuolille yhteiset toimintaperiaatteet ovat selvillä.

URAKOINTIA TARJOAVA MAIDONTUOTANTOTILA

Tilalla tuotetaan maitoa noin 120 lypsylehmän voimin. Tila tarjoaa urakointipalveluja, joista merkittävin on kaivinkoneurakointi. Lisäksi tila urakoi muun muassa lietteenlevitystä, haketusta ja niittomurskausta. Niittomurskaus tapahtuu perhosniittokoneella. Lisäksi isännän omistuksessa on turvesoita, joilla käytetään aliurakoitsijoita. Turvetuotanto on osakeyhtiöitetty. Vakituisesti tilalla on töissä kaksi työntekijää, kesäisin sesonkiaikaan työllistetään viidestä kuuteen henkilöä aliurakoitsijoiden lisäksi.

Yhteistyölle tarve syntyi, kun turvetuotantoa varten hankittiin ensimmäinen kaivinkone. Kaivinkoneella urakoitiin ulkopuolella ja kysynnän lisääntyessä hankittiin toinen ympäripyörivä kaivinkone lähinnä urakointikäyttöön. Yhteistyön eri osapuolet tulevat lähiseudulta, joten he ovat ennestään tuttuja. Urakointipalveluja on markkinoitu jonkin verran alkuvaiheessa. Isäntä kokee hyvän työn olevan paras markkinointikeino.

Yhteistyöllä haetaan parempaa käyttöastetta, jolloin investoinnit ovat kannattavampia. Urakointipalvelujen tarjoamista ei tarkemmin laskettu ja suunniteltu, vaan urakointi lähti liikkeelle luontaisesta tarpeesta. Niin oma urakointi kuin ostopalvelut perustuvat kaikki suullisiin sopimuksiin. Isäntä pitää pohjalaisen miehen sanaa luotettavana. Isännän mielestä kirjallisten sopimusten laatiminen on hankalaa si-

ten, että sopimuksesta tulee kaikkia osapuolia tyydyttävä. Sopimuksessa tulisi huomioida kaikki tärkeät asiat, mutta tietynlainen joustonvara tulisi olla olemassa.

Urakoinnit on organisoitu omien töiden lomaan. Isäntä pitää ensisijaisena sitä, että tilan omat työt tulevat ajallaan tehdyksi. Tilan omat työt menevät urakoinnin edelle. Työvoiman riittävyys ja omat resurssit asettavat rajoitteet urakointipalvelujen tarjonnalle. Tästä syystä kaikkeen kysyntään ei ole voitu vastata ja urakointitiloja on jouduttu valikoimaan. Tilalla on laskettu kuinka paljon on mahdollista urakoida niittomurskausta. Aikanaan säilörehunkorjuuta on tarjottu kokonaisurakkana. Säilörehu-urakointi on kuitenkin keskittynyt niittomurskaukseen ajan puutteen vuoksi.

Hinnoitteluperiaatteet riippuvat urakointipalvelun tyypistä. Maansiirtotoimissa käytetään kuutiohinnoittelua, niittomurskauksessa hinnoittelu on hehtaariperusteinen. Isäntä kokee saavansa hyvän korvauksen tuntia kohden. Tehokkaalla perhosniittokoneella pystytään niittämään kymmenen hehtaaria tunnissa. Tilan urakointipalveluja on pyritty jakamaan myös sesonkiajan ulkopuolelle. Näin pystytään varmistamaan työntekijöiden pysyminen talossa, kun töitä on tarjolla jatkuvasti.

Yhteistyön avulla on saavutettu tavoitellut hyödyt. Urakointi on mahdollistanut tehokkaiden koneiden hankkimisen. Urakoinnin avulla koneille on saatu riittävästi käyttötunteja, jolloin hehtaarikustannuksia saadaan alennettua. Koneisiin sitoutunut pääoma saadaan kuoletettua nopeammin. Tehokkaiden koneiden avulla rehun saa korjattua oikea-aikaisesti. Isännän mielestä olisi edullisinta saada koneet pyörimään jatkuvasti. Isäntä kuitenkin painottaa sen olevan mahdotonta. Käytännön esteitä ovat muun muassa konerikot.

Työvoiman saatavuus ja oma tarve rajoittavat urakointipalvelujen tarjoamismahdollisuuksia. Organisoimalla töitä paremmin voitaisiin isännän mielestä saavuttaa vielä tehokkaammin yhteistyöstä saatavia hyötyjä. Hankalimmaksi koetaan oman ja muiden tarpeen yhdistäminen. Töiden onnistunut ja laadukas suorittaminen voi muodostua haasteelliseksi pujotellessa omien ja muiden tarpeiden välillä.

Isäntä näkee yhteistyön riskinä maatilojen hetkittäisen heikon maksuvalmiuden. Ongelmana on ollut laskujen maksamisen huomattava viivästyminen. Esimerkiksi lietteenlevityksessä on ollut ongelmallista saada korvaus eräpäivään mennessä. Huonona puolena urakoinnin tarjoamisessa isäntä kokee töiden tekemisen tauotta

kiireisenä kesäaikana. Isäntä on yrittänyt kuitenkin ottaa menetetyn ajan takaisin talvikuukausina. Suullisissa sopimuksissa on hyötyjen lisäksi myös omat haittansa. Suullisten sopimusten sitovuutta ja jatkuvuutta ei koeta niin merkittäväksi kuin kirjallisten. Suuria pääomia sitovien laitteiden ostaminen ilman varmuutta asiakkaista ja töiden riittävydestä myös jatkossa luo merkittävän riskitekijän. Toisaalta isäntä kokee myös olevansa vastuussa palvelun tarjoajana. Urakointipalvelun saatavuus voi olla ostajalle elinehto. Ostajan tulee voida luottaa palvelun saatavuuteen myös tulevinä vuosina.

Oleellisinta yhteistyön toimivuudessa isännän kokemuksen mukaan on sopiva urakointipaikkojen määrä. Yhteistyön synnyssä isäntä painottaa molemminpuolista aktiivisuutta. Palveluja tulisi tarjota rohkeasti, ja toisaalta niitä tarvitsevan pitäisi etsiä mahdollisia yhteistyökumppaneita.

MAIDONTUOTANTOTILA OSAKKAANA OSAKEYHTIÖSSÄ

Kolmanteen lypsyrobottiin lähiaikoina investoinut maidontuottaja on mukana osakeyhtiössä. Tilan pellot ovat luomutuotannossa. Osakeyhtiössä on mukana kuusi osakasta. Aiemmin erillään toimineet lannanlevitys- ja säilörehunkorjuukalusto on yhdistetty saman yhtiön alle. Osakeyhtiö tarjoaa urakointipalveluita.

Isännän mukaan yhteistyöhön lähdettiin taloudellisen taakan keventämiseksi. Yhteistyöllä tavoiteltiin kustannussäästöjä. Lisäksi yhteistyön avulla tavoiteltiin lisätyövoimaa säilörehunkorjuuseen. Isäntä toteaa, että esimerkiksi viikon kestävään rehunkorjuuseen on hankala saada ammattitaitoista työvoimaa. Tila on ollut säilörehunkorjuuyhteistyössä mukana kymmenisen vuotta. Alkujaan mukana oli kolme tai neljä osakasta. Myöhemmin toiminta on laajentunut, osakkaita ja urakointia on tullut lisää. Osapuolet ovat tunteneet ennestään, joidenkin kanssa yhteistyötä on tehty aiemminkin. Lannanlevityksessä yhteistyötä on tehty nelisen vuotta.

Lannanlevityskalustoa hankittaessa ihmetykseksi nousi rahoittajien suhtautuminen. Yhdessä hankittavaan laitteeseen suhtauduttiin varauksellisesti. Investoinnin suuruutta hämmästeltiin, vaikka yksittäin hankittuna summa olisi ollut vielä suurempi. Käytännön töiden järjestäminen perustuu suullisiin sopimuksiin osakastilo-

jen kesken. Urakoinnin taustalla ei myöskään ole kirjallisia sopimuksia. Isännän mielestä tärkeintä on, että työt tulevat tehdyksi.

Osakeyhtiöllä on omistuksessaan kaksi ajosilppuria. Toisen ajosilppurin ympärille rakentuu koko säilörehunkorjuuketju. Toinen ajosilppuri on niin sanotusti varalla. Rehua korjataan noin 2000 hehtaarilta vuodessa. Lietteenlevityskalustoon kuuluu multaava ajettava lietteenlevitin. Lietteenlevitysmäärä on vuositasolla 50 000–70 000 kuutiota. Koneiden 600 neliön säilytys halli on rakennettu kirkonkylälle. Hallin sijainti on keskeisellä paikalla osakastiloihin nähden.

Lietteenlevityskalusto toimii pääasiassa renkien varassa. Rehunkorjuussa käytetään apuna osakastilojen työntekijöitä ja aliurakoitsijoita. Kaluston korjauksesta huolehtivat rengit tai ulkopuolinen taho. Tilan isäntä on ollut jonkin verran mukana organisoimassa lietteenlevitystä. Apuna organisoimisessa on ollut tilan työntekijä. Rehunkorjuu ja lietteenlevitys on pyritty ulkoistamaan mahdollisimman pitkälle.

Säilörehunkorjuujärjestys määräytyy kasvuolosuhteiden mukaan. Osalla osakastiloja nurmi kasvaa nopeammassa tahdissa, jolloin rehunkorjuun aloitus tapahtuu luonnollisesti näiltä tiloilta. Osakastilojen erilaiset tuotantosunnat tuovat rehunkorjuun suunnitteluun joustoa. Kuitenkin isäntä kertoo joka vuosi tulleen eteen tilanteen, jossa rehunkorjuu pitäisi aloittaa joka paikassa yhtä aikaa. Aamulla soittokierrosta tehdessä töiden aloittamisella ei koeta olevan kiire. Kuitenkin, kun iltapäivällä rehunkorjuu aloitetaan, tulisi silppurin olla jokaisella tilalla.

Hinnoittelu perustuu hehtaaritaksaan. Hehtaaria kohden on määritetty hinta mitä osakkailta peritään. Urakointihinnat on määritelty samalla periaatteella.

Isäntä kokee tavoitellut hyödyt saavutetuiksi. Yhteistyöllä saavutettu lisätyövoima on tuonut turvaa. Lisäksi oma työpanos pystytään käyttämään kiireaikanaikin maidontuotantoon. Navetasta on hankala olla pois pitkiä aikoja. Isäntä kokee lietteenlevityksen olevan aina kallista, mutta liete on kuitenkin aina saatava peltoon. Kalliin, mutta tehokkaan investoinnin avulla liete saadaan mullattua kasvustoon oikeaan aikaan. Lisäksi kalusto säästää peltoa. Tämä on innoittanut isännän siirtämään peltonsa luomutuotantoon.

Säilörehunkorjuussa yhteistyö on mahdollistanut tehokkaan kaluston hankkimisen. Kaluston ansiosta rehut tulee korjattua laadukkaana ja ajallaan. Yhtiön omistuksessa olevan pyörökuormaajan ansiosta rehukasa tulee kunnolla tiivistettyä. Pienemmällä kalustolla polkiessa siilolle muodostuisi pullonkaula ja lisäksi rehun laatuongelmia voisi ilmetä. Asiakastilat luottavat osakeyhtiön urakointipalveluun. Tilan isännän soitettua eräälle asiakkaalle, oli tämä tuumannut, että te saatte murehtia rehunteon järjestämisen. Isäntäkin painottaa helppoa ja stressitöntä elämää rehunteon osalta. Kaikki osapuolet voivat luottaa ketjun toimivuuteen ja ammattitaitoon. Isännän mielestä kaikki hyödyt on saavutettu, tekemällä toisin ei olisi voitu saavuttaa suurempaa etua.

Osakeyhtiöllä on ollut vaikeuksia löytää pysyviä ammattitaitoisia kuljettajia lietteenlevitykseen. Kuljettajien vaihtuvuus on ollut suurta. Syynä on ollut kuljettajien oman mielenkiinnon lopahtaminen tai työhön sopimattomuus. Yhteistyön riskinä on koneiden toimivuus ja sää. Huonon sään sattuessa koneilta edellytetään toimintavarmuutta. Osakeyhtiöllä on riskinhallintakeinona konerikon varalta toinen ajosilppuri.

Isännän mielestä yhteistyössä oma päätäntävalta vähenee. Yhteistyön edellytyksenä on kyky tehdä kompromisseja. Aina ei voi rehuntekoketjua saada omalle pelille juuri sillä hetkellä kuin haluaa. Jotta yhteistyö toimisi, on näihin tilanteisiin nöyryyttävä. Samankaltaisen ajatusmaailman avulla yhteistyölle luodaan vankka ja toimiva pohja. Isännän mielestä yhteistyökumppaneiden ei tarvitse aina olla lähinaapureita. Yhteistyö kauempanakin olevan tilan kanssa voi onnistua, jos mielialpiteet ja tavoitteet kohtaavat. Isäntä painottaa yhteistyökyvyn löytymistä, toisen tarpeet pitää huomioida omien lisäksi.

SÄILÖREHUNKORJUUYHTYMÄ

Tilalla säilörehu korjataan yhteistyössä toisen tilan kanssa. Tilat ovat perustaneet elinkeinoyhtymän, jonka omistuksessa on ajosilppuri. Elinkeinoyhtymä toimii avoimen yhtymän tapaan. Yhtymän ajosilppurilla urakoidaan jonkun verran ulkopuolisille tiloille. Tila harjoittaa yhteistyötä entisten maidontuottajien kanssa. He ovat luovuttaneet osan säilörehunkorjuualasta sopimusviljelykseen tilalle. Tila on mu-

kana vuonna 2007 perustetussa kuivuriosuuskunnassa. Kuivuriosuuskunnassa on mukana kahdeksan erikokoista tilaa lähialueelta. Urakoitsija levittää tilan lietteet nurmille.

Ennen yhtymän perustamista yhteistyötilojen rehut korjattiin noukinvaunuilla. Mo-
lempien tilojen kaluston kapasiteetti muodosti pullonkaulan. Yhteistyöstä puhuttiin
ja papereita pyöriteltiin parin vuoden ajan. Aikansa mietittyään päädyttiin hankki-
maan yhteinen ajosilppuri. Päätökseen vaikutti se, että kahdet uudet noukinvaunut
olisivat olleet hankintahinnaltaan samaa tasoa ajosilppurin kanssa. Ajosilppurin
hankintaa puolsi myös sen tehokkuus.

Kuivuriyhteistyön käynnisti tarve. Lähialueella ei ollut ennestään kuivuria ja rahti-
kuivaajat olivat syksyisin aina täynnä. Ajatus oman kuivurin rakentamisesta hylät-
tiin jo alkuvaiheessa kustannussyistä. Kuivuriyhteistyö käynnistettiin joka syksyis-
ten keskustelujen myötä. Osuuskunnan perustamista pyöriteltiin kauan, jopa
kymmenisen vuotta. Yhteiskuivuri rakennettiin tilojen kannalta keskeiselle paikalle.

Kuivuriosuuskunnasta on tehty kirjallinen sopimus. Osuuskunnan asioista pääte-
tään sääntömääräisissä kokouksissa. Kuivuriosuuskunnan toiminnan organisoimi-
sessa ei ole ollut suurempia ongelmia. Erimielisyydet on saatu selvitettyä puhu-
malla, sopimista on helpottanut osuuskunnan kirjalliset säännöt. Tila on saanut
osuuskunnalta luvan rakentaa viljasiilot kuivurin yhteyteen. Viljasiilot keskeisellä
toimintapaikalla helpottavat tilan logistiikkaa.

Ajosilppuriyhtymän osakastilat olivat keskenään ennestään tuttuja lyhyen välimat-
kan ansiosta. Tilan nuori isäntä on myös aikoinaan työskennellyt toisella yhteistyö-
tilalla. Ajosilppuriyhteistyö perustuu yhtymään. Yhteistyötä aloitettaessa on laadittu
kirjallinen yhtiösopimus. Yhtymän käytännön asioista sovitaan suullisesti. Tilalla
koetaan kahden osanottajan kimpan toimivan helposti, asiat saadaan sovittua
mutkattomasti.

Säilörehunkorjuuyhteistyö toimii hyvin. Yhdellä puhelinsoitolla saadaan säilöre-
hunkorjuu käynnistettyä. Tarkemmilta sopimisilta on säästyty, koska yhden
ajosilppuriketjun takana on vain kaksi tilaa. Yhtymän säilörehunkorjuu hinnoitel-
laan hehtaariperusteisesti. Ulkopuolisen ajosilppurinkuljettajan palkan maksu ta-
pahtuu ajosilppuriyhtymän kautta. Säilörehun karhotus ostetaan ulkopuoliselta

urakoitsijalta. Yhtymän toisella osakkaalla on niittokone, jolla kaadetaan tilan rehut.

Yhdeksi suurimmista hyödyistä tilalla koetaan se, että säilörehunkorjuukustannukset saadaan verotuksellisesti kertapoistona. Elinkeinoyhtymä voi ostaa ja myydä palveluita. Osakkaat ostavat ajosilppuripalvelun, jolloin korjuukustannukset saadaan niin sanotusti kuitattua kerralla. Jos korjuukalusto olisi oma, niin poistokustannuksia syntyisi usean vuoden ajan. Tärkeänä pidetään myös yhteistyön kautta helposti saatavan lisätyövoiman. Lisäksi yhteistyön avulla hankittujen tehokkaiden koneiden ansiosta säilörehun laatua on pystytty parantamaan. Kahden tilan yhteistyössä yrittäjä kokee koneiden saatavuuden olevan hyvä omiin tarpeisiin nähden. Jos yhtymässä olisi useampi osanottaja, joutuisi omista tarpeista joustamaan enemmän.

Yrittäjän mukaan lohkokokoihin olisi ollut syytä kiinnittää enemmän huomiota koneita hankittaessa. Joitakin lohkoja olisi jo etukäteen pitänyt jättää pois säilörehulta tai salaojittaa. Yrittäjä kokee vaikeaksi ja hitaaksi isolla kalustolla toimimisen pienillä lohkoilla.

Yrittäjä pitää yhteistyön riskinä ihmisten välisten suhteiden toimimista. Yhteistyötä on suunniteltu laajennettavan lannanlevityspuolelle. Riskinä voi olla sopivien kuljettajien löytyminen toimintaa laajennettaessa.

Yrittäjän kokemuksen mukaan yhteistyön edellytyksenä on luottamus. Molempipuolinen luottamus on kaiken yhteistyötoiminnan perusta. Yhteistyötä edistää osanottajien samankaltainen ajatusmaailma ja henkilökemioiden toiminta.

3.4 Tutkimustulokset

Haastatteluaineistosta selvisi yhteistyön tavoitteiden pohjautuvan pääasiassa kustannusten alentamiseen ja toiminnan tehostamiseen. Kaikki haastateltavat olivat pystyneet hankkimaan uudempia ja tehokkaampia koneita yhteistyön avulla. Kaksi haastateltavista oli perustanut osakeyhtiön. Tehokas säilörehunkorjuukalusto on hankittu osakeyhtiön nimiin.

... ku aina se kustannuksia säästää ja justiin joku rehuntekoporukka-kin tarvittoo niin paljon niitä ihmisiä, että ei sitä millää aina saa henkilökuntaa viikoksi niin paljon tarvittoo notta.

Joo, tehokkuutta ja sitten tuota, kyllä se edullisemmaksi tulee tuota kautta nuo koneet kuitenkin.

Omille koneilla parempi hyötysuhde ja paremmin kannattamaan ne investoinnit.

Yhteistyön avulla kustannuksia on saatu säästettyä yhteisiä koneita hankkimalla. Yhteisiin koneisiin sidotaan pienempi määrä pääomaa kuin vastaaviin omiin koneisiin. Usean tilan sitoessa pääomaa koneeseen, on mahdollista hankkia isompi ja tehokkaampi kone vastaamaan useamman osakkaan peltopinta-alaa. Konekohtaisen pinta-alan kasvaessa kustannuksia saadaan jaettua. Haastateltavat korostavat ammattitaitoisen työvoiman saatavuutta. Tilayhteistyön avulla säilörehunkorjuun vaatimaa työvoimaa saadaan hankittua.

Tehokkaat koneet mahdollistavat nopean työnteen suhteessa pinta-alaan. Säilörehu saadaan korjattua oikeaan aikaan, mikä on yhtenä edellytyksenä säilörehun laadulle. Tilat eivät kokeneet ajallisuuskustannuksen muodostumista ongelmana. Huolimatta usean osakkaan säilörehuketjusta rehunkorjuun ajoittaminen on onnistunut oikea-aikaisesti. Haastateltavista suurin osa korostaa rehunkorjuun suunnittelussa joustavuuden merkitystä. Kaikkien yhteistyösapuolien on oltava valmiita joustamaan päivä tai pari rehunteon aloituksessa. Laadulliset tappiot eivät tässä ajassa muodostu suureksi tekijäksi. Tehokkaalla kalustolla on pystytty korjaamaan säilörehua muutamassa päivässä satoja hehtaareja.

... sellanen joustavuus on siinä... kaikkien pitää vähän molemmin puolin joustaa.

... yhteistyöllä säilörehuhommassa ..., ku se oikein tehdään ja järkevästi, niin kyllä siinä säilörehun laatu ainakin paranee. Kumminkin noin isot koneet, niin pystyy äkkiä ne tekemään, ei siinä oo ne aumat niin kauaa auki.

Luottamus nousi haastatteluissa yhdeksi tärkeimmistä edellytyksistä yhteistyön toimimisen kannalta. Tutkimuksessamme selvisi, että yhteistyöhön ei ryhdytty koskaan täysin vieraan kanssa. Yhteistyökumppanit tunnettiin joko itse tai tutun kautta. Tiiviimpää yhteistyötä tehdessä osapuolet olivat yleensä lähinaapureita. Esimerkiksi yhdellä haastattelutilalla rehunkorjuuyhteistyö oli organisoitu pitkälle. Säilörehu korjattiin lähimpään siiloon riippumatta kenen se on.

Niin me tehdään vielä sillai säilörehua, että lähimmiltä pelloilta tehdään lähimpään siiloon. Kun ne tulee tähän yhteiseen ruokintaan, niin me tehdään ne tosiaan lähimpään siiloon ja sitten vähän normaalisti rehut tehdään kerralla kaikki, mutta sitten jos on kasvurytmissä tai jossakin on niin, että pitää keskeyttää ja tehdä eri aikaan, niin tehdään tosiaan yksi siilo valmiiks.

Haastatteluissa kerrottiin samanlaisen ajatusmaailman edesauttavan yhteistyön toimimista. Samanlaisten motiivien ja tavoitteiden ansiosta osapuolet pyrkivät yhteiseen lopputulokseen. Ajatusmaailman yhteneväisyys ehkäisee ristiriitojen syntymistä. Luottamuksen ja samankaltaisuuden ansiosta yhteistyösuhde on tiivis ja kestävä. Luottamuksen syntymisen edellytyksenä on avoimuus. Kaikista asioista on pystyttävä avoimesti kertomaan yhteistyökumppanille. Tutkimuksessamme selvisi, että onnistuakseen yhteistyö vaatii luottamusta töiden onnistumiseen ja samanlaista intressiä lopputulokseen. Kaikki osapuolet ovat omalta osaltaan vastuussa töiden laadukkaasta toteuttamisesta. Yhteistyössä työn jäljen pitää olla sellaista kuin itselle tekisi.

Luottamus siihen, että homma hoituu ja se, että se on kummallekin intressi samasta tuotteesta. Sama hyvälaatuinen rehu muun muassa.

... notta tuo yhteistyö, että eihän sen tarvii olla naapurien kans, kuhan on vaan samanmielinen, vaikka onkin vähän kauempaa, ni onnistuu. ... pääasia, että porukka pysyy kasassa ja toimii, että kaikilla on vähän sama ajatusmaailma.

Yhteistyöhön ryhdyttäessä tarkempia laskelmia ei pääsääntöisesti tehty. Kolmella haastateltavista tiloista oli laskettu tarkemmin, mitä yhteistyö merkitsee oman tilan kannalta. Tiloilla luotettiin omaan intuition ja ammattitaitoon suunnitteluvaiheessa. Yhteistyön hyödyt tiedostettiin jo ennen kuin yhteistyöhön ryhtymistä varsinaisesti mietittiin.

Tutkimuksessa kävi ilmi yhteistyöosapuolten välisen luottamuksen suuruus. Kumppaniin luotettiin niin paljon, että kaikki sopimukset olivat suullisia. Suullisia sopimuksia käytettiin myös urakoinnista sovittaessa. Kirjallisten sopimusten laatimista pidettiin tarpeettomana. Sopimusten laatiminen koettiin hankalaksi. Ongelmana pidetään sopimusten tekemistä siihen muotoon, että se tyydyttää eri osapuolet. Kirjallisen sopimuksen sitovuutta ja joustamattomuutta vierastettiin. Haastatteluissa korostettiin eteläpohjalaisen sanan luotettavuutta.

Niin, että kun täällä lukeekin nyt tällä tavalla, siinä ei oo siinä vaiheessa aateltu, ku kirjoitettu. Siinäpä sitä sitte onki.

Hieman yllättävää oli, että vain yksi haastateltava korosti verkostoitumisen merkitystä. Verkostoituminen ja tietojenvaihto aktiivisesti muiden viljelijöiden kanssa lisäävät onnistumisen mahdollisuuksia. Esimerkiksi uutta viljelykasvia harkitessa muiden kokemukset ovat tärkeitä. Yhteistyön sosiaalista näkökulmaa puolsi epäsuorasti myös toinenkin yrittäjä. Tällä tilalla pidettiin tärkeänä hyviä välejä naapureiden kanssa. Hyvät naapurisuhteet mahdollistavat avoimen keskustelun esimerkiksi tukihakemuksia täytettäessä.

Haastateltavat kokivat eräänä haastavana tekijänä sääolosuhteet. Rehunkorjuun organisointi sääolosuhteet huomioiden aiheutti välillä päänvaivaa. Ongelmaa tilat olivat ratkoneet vaihtelemalla rehunkorjuujärjestystä. Sääennusteiden näyttäessä yhden päivän poutaa sateiden välissä, hyödynnettiin tilojen erikokoista nurmialaa. Pienemmiltä tiloilta säilörehunkorjuu on mahdollista toteuttaa lyhyemmän korjuuajan puitteissa. Säilörehuketjun suurimmat tilat vaativat useamman päivän.

...pystytään hyödyntää nuo lyhyemmät poudat, jos luvataan yks päivä poutaa, rehua pitäs mennä tekemään, niin aamulla niitetään ja iltapäivällä kerätään ennen seuraavaa sadetta pois. Että mennään vaan sitte jollekin pienemmälle tilalle siinä vaiheessa.

Joustavuus nähtiin yhteistyön toimivuuden edellytyksenä. Joustavuus koettiin osittain myös negatiivisena tekijänä. Vaikka rehunkorjuu on saatu tehtyä ajallaan, on omista tarpeista jouduttu tinkimään. Joustavuuteen vaikuttaa tiloilla tieto siitä, että esimerkiksi seuraavana vuonna sääolosuhteet voivat olla itselle edullisimmat. Yhteistyön yhtenä huonona puolena koettiin koneiden jakaminen. Optimitilanteena pidettiin oman säilörehunkorjuuketjun hankkimista. Omalla korjuukalustolla rehunkorjuu voidaan ajoittaa omien tarpeiden mukaisesti parhaaseen mahdolliseen aikaan. Yrittäjät kokivat asian olevan kuitenkin hyväksyttävissä. Omien koneiden hankkiminen ja ylläpito tiedostettiin taloudellisesti kannattamattomaksi.

... kompromissien tekeminen, ettei saa rehukonetta justii sillä tunnilla ku haluaa. Mutta siihen pitää vaa nöyrytyä.

Urakoinnin järjestämisen näkökulmasta haasteita toiminnalle aiheuttivat aikataulutus ja urakointisuhteiden loppuminen. Aikataulutukseen vaikuttaa toimintakauden lyhyys ja erittäin vahva kausiluonteisuus. Urakoitsijan näkökulmasta omien töiden sovittaminen muiden vaatimuksiin oli haastavaa. Töiden kausiluonteisuuden takia monessa paikassa pitäisi olla yhtä aikaa. Toinen urakointipalveluja tarjoava maito-tila oli ratkaissut aikataulutusergelman ylimääräisellä työvoimalla, urakointisuhteiden valikoimisella ja omien töiden asettamisella etusijalle.

Että ainuthan se, että kesät on, kuus kuukautta mennään niinku työtä tauotta ... Että paras kesä siinä kyllä menee...

Urakointisuhteiden valikoinnissa huomioitiin tilojen määrä, kuinka paljon pystyttiin realistisesti hoitamaan. Toinen urakoitsija oli valmiimpi joustamaan enemmän omista vaatimuksistaan. Sen lisäksi, että hän odotti omien töidensä kanssa, vaadittiin sitä vastapainoisesti asiakkaan puolelta. Urakointisuhteen loppuminen nähtiin uhkana molemmiin puolin. Niin urakoitsija kuin palvelunostaja joutuisivat etsimään uuden yhteistyökumppanin. Ilmoille heitettiin ajatus urakointisopimuksista. Tässä asiassa kirjalliset sopimukset koettiin positiivisiksi. Sopimus toisi varmuutta tulevaisuuteen sitouttamalla molemmat osapuolet urakointisuhteeseen.

Haastateltavista kolme mainitsi yhteistyölle ongelmia aiheuttaneen yhteistyökumppanien haluttomuuden osallistua yhteisiin kustannuksiin. Yhdellä oli vaikeuksia saada maksua ajallaan jo tehdyistä töistä. Kahdella haastateltavalla yhteistyö

päätyi, koska yhteistyön toinen osapuoli ei ollut valmis osallistumaan korjauskustannuksiin. Koneiden korjauksiin ei ollut osallistuttu, rikkiäiset koneet oli jätetty muiden vastuulle. Koneiden korjauskustannuksiin ei oltu myöskään osallistuttu.

No siellä on lähinnä sellasia, jotta kaikki ei oo ollu valmiita maksamaan osuuttaansa. Elikkä tavallaan koittanu toisten kustannuksella, vähän siivellä elää siellä.

Työvoiman saatavuus yhteistyön avulla koettiin pääasiassa positiivisena asiana. Suuret säilörehunkorjuuketjut vaativat usean henkilön työpanoksen. Korjuuketjun tullessa suureksi tilojen oma työvoima ei riitä, vaan joudutaan palkkaamaan ulkopuolisia työntekijöitä. Haastatteluissa kävi ilmi ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus. Hyviä kuskeja on vaikea hankkia ja saada pysymään tilan töissä useamman kesän. Säilörehunkorjuussa tarvitaan sesongista johtuen väliaikaista työvoimaa. Esimerkiksi urakointia harjoittavalla tilalla on kärsitty työvoiman saatavuudesta. Urakointia voitaisiin tarjota enemmän, mikäli osaavaa työvoimaa olisi saatavilla.

Ja sitte niitä saa vähän paremmin, ku niillä on töitä vähän edes puoli vuotta, ku jos ois vaan kaks päivää paskanajoa ja kaks päivää rehuntekoa, ni tosi hankala saada ammattitaitosia henkilöitä.

Tarvehan ois, tai pystyis varmaan tarjoamaan sen tuota enempikin, mutta se on tuo niin sesonkihommaa tuo kaivinkoneurakointi... työvoiman riittävyys ja omat resurssit ne ei vaan riitä... Kyllä ku hyviä kuskia ois ni varmaan kesäaikaan pystyis pari vielä työllistämään kylä.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista tilayhteistyötä maidontuottajat harjoittavat säilörehunkorjuussa parantaakseen kilpailukykyään. Tutkimuksessa selvitettiin yhteistyön tavoitteet ja edellytykset. Tarkastelimme myös, millaisia etuja ja haittoja yhteistyö on tuonut ja mikä niiden merkitys on. Ennen teemahaastattelujen toteutusta tutkimuskysymykseen ja sen taustoihin tutustuttiin eri tietolähteiden kautta. Yhteistyökumppaneilta saatiin tiedot potentiaalisista haastateltavista. Lopulliset haastateltavat valikoituivat tiloilla tehtävän yhteistyön kautta.

Tavoitteet Tutkimuksessa selvisi yhteistyön tavoitteiden perustuvan kustannus-
edun parantamiseen. Tavoittelemalla kustannusjohtajuutta yritykset parantavat
kilpailukykyään. Toimintaympäristön muutoksiin voidaan vastata muuttamalla yri-
tyksen strategiaa. Maatilayritykset ovat valinneet strategiakseen yhteistyön muiden
maidontuottajien kanssa. Strategiaa toteutettiin tiloilla hankkimalla yhteisiä säilöre-
hunkorjuukoneita. Osa tiloista toteutti yhteistyötä tarjoamalla urakointipalveluita.
Urakointipalveluja tarjoamalla koneiden käyttöaste kasvaa. Yhteistyön avulla haas-
tateltavat kertoivat pystyvänsä hankkimaan tehokkaampia ja uudempia koneita.
Haastateltavat painottivat kuitenkin eri asioita. Muutama haastateltava korosti eri-
tyisesti yhteistyön avulla saatavaa ammattitaitoista työvoimaa.

Edellytykset Tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteistyön onnistumisen kannalta tär-
keänä pidettiin vahvaa luottamussuhdetta. Luottamuksen syntymisen pohjalla on
yhteistyökumppaneiden välinen avoimuus. Yhteistyön toimivuuden edellytyksenä
on joustavuus. Yhteistyön osapuolten on oltava valmiita joustamaan omista tar-
peistaan. Yhteisen ajatusmaailman ansiosta yhteistyökumppaneiden tavoitteet ja
motiivit ovat yhtenevät. Tutkimuksessamme selvisi kirjallisten sopimusten vähäi-
syys. Luottamus suullisiin sopimuksiin koettiin vahvaksi. Kirjallisten sopimusten
laatimista pidettiin vaativana. Sopimusten laatiminen siten, että niissä huomioi-
daan riittävän tarkasti erilaiset tilanteet, on haasteellista.

Hyödyt Yhteistyön etuja ovat uudemmat ja tehokkaammat koneet. Kustannusten jakautuminen useamman tilan kesken mahdollistaa koneiden hankkimisen. Sidotun pääoman määrä tilaa kohden pysyy kohtuullisena. Tilayhteistyön avulla konekohtainen peltopinta-ala kasvaa, jolloin kiinteät kustannukset jakaantuvat useammalle hehtaarille. Säilörehunkorjuuyhteistyössä lisätyövoiman saanti tilalle nähdään suurena hyötynä. Erillistä ulkopuolista työvoimaa ei ole välttämätöntä hankkia. Yhteistyön hyötyjä ovat verkostoituminen ja tietojenvaihto muiden yrittäjien kanssa. Tutkimuksessa haastateltavat painottivat yhdessä tekemistä. Vastuuta saadaan jaettua useamman henkilön kesken. Yhteistyön avulla saatavan lisätyövoiman ja vastuun jakamisen ansiosta tiloilla on mahdollisuus keskittyä ydinosaimiseen eli maidontuotantoon.

Ongelmakohdat Säilörehunkorjuuseen käytettävissä olevaan aikaan vaikuttavat sääolosuhteet. Poutapäivät pitäisi pystyä hyödyntämään tehokkaasti. Yhteistyön takia säilörehunkorjuuseen omille pelloille ei aina päästä juuri haluttuun aikaan. Haastateltavat olivat kuitenkin valmiita joustamaan omista tavoitteistaan. Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus työhuippujen aikaan on ollut ongelmallista. Työvoimaa on ollut hankala löytää ja saada pysymään tilalla. Jos tavoitteena ei ole yhteisen edun tavoittelemisen, yhteistyö ei suju ongelmitta. Kaikkien yhteistyöosapuolien tulee pyrkiä sellaiseen työnlaatuun, että se kelpaisi myös itselle. Yhteistyön esteenä voi olla naapurikateus. Esimerkiksi kova kilpailu pellosta tulehduttaa helposti viljelijöiden välejä. Näyttämisen halu ajaa viljelijät hankkimaan liian suureksi mitoitettua korjuukalustoa.

Riskit Uhkana yhteistyölle nähdään sen loppuminen. Urakointisuhteessa molempien osapuolien tulee sitoutua yhteistyöhön. Urakointisuhteen loppuminen aiheuttaa toimenpiteitä molemmille osapuolille. Esimerkiksi kahden - kolmen tilan välisen säilörehunkorjuuketjun riskinä on yhteistyötilan luopuminen maidontuotannosta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, kuinka vahvasti ihmisen oma persoona vaikuttaa yhteistyöhön suhtautumiseen. Yhteistyötä kohtaan on niin monta näkökulmaa kuin on osanottajia. Esimerkiksi samasta yhteistyökuviosta kahden osanottajan mielipiteet olivat erilaiset ja he painottivat eri asioita. Molemmat olivat tyytyväisiä yhteistyön toimivuuteen. Ihmisten väliset erot tulivat esiin muun muassa keskusteltaessa yh-

teistyön luonteesta. Toiset painottivat tarkkaa harkintaa ja suunnittelua, toisten mennessä mututuntumalla.

Yhteistyön avulla tilat tavoittelevat kustannusjohtajuutta. Tilayhteistyö voi säilörehunkorjuussa rakentua yhteiskoneiden ympärille tai olla pitkälle organisoitunutta yhtiömuotoista toimintaa. Yhteistyön luonne vaihtelee satunnaisesta naapuriavusta yhteiseen korjuuketjuun. Maitotilat ovat saavuttaneet tavoittelemansa kustannus-
edun yhteistyön avulla. Yhdessä toimien yrittäjät pystyvät hankkimaan tehokkaan säilörehunkorjuukaluston saavuttaen kustannusetuja.

4.2 Tulosten arviointi

Tutkimustulosta voidaan pitää luotettavana. Tuloksen luotettavuuden varmistamiseksi on sitä arvioitava. Aineiston laadukkuutta voidaan etukäteen tarkkailla tekemällä hyvä haastattelurunko (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184). Haastattelurunko tehtiin pitkällisen tutustumisen jälkeen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Ennen haastattelujen toteutusta tutustuttiin haastattelurunkoon ja teemahaastatteluun menetelmänä. Teemahaastattelua tehdessä toimittiin Hirsjärven & Hurmeen (2008, 184) ohjeiden mukaan. Huolehdittiin nauhoitusvälineen toiminnasta ja varmistettiin haastattelun lopuksi kaikkien haastattelukysymysten tulleen kysytyksi. Haastattelun jälkeen epäselviä vastauksia tarkennettiin puhelimitse. Haastatteluis-
sa omia mielipiteitä ei tuotu ilmi, eikä haastateltavaa johdateltu kysymysten asettelulla.

Hirsjärven & Hurmeen (2008, 185) mukaan haastattelun laatua parantaa mahdollisimman lyhyt aikaväli haastattelun ja litteroinnin välissä. Litteroinnit pyrittiin tekemään viimeistään haastattelua seuraavana päivänä. Haastatteluaineistoa voidaan pitää luotettavana, haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan hyvälaatuisilta nauhoilta.

Litteroitu aineisto analysoitiin useasti. Analysoinnin pohjalta kirjoitettiin case-kuvaukset. Case-kuvaukset koottiin tuoden haastateltavan näkökulma ja mielipide esille. Case-kuvauksia voidaan pitää selkeinä ja luotettavina. Haastattelijoiden omat mielipiteet eivät vaikuta tuloksiin. Otos oli riittävä, haastateltavia oli kahdek-

san. Haastateltavat tilat edustivat eri tilakokoluokkia. Yhteiskuviot tiloilla olivat erilaisia.

Tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tilojen erilaisuudesta huolimatta saadut tulokset olivat samankaltaisia. Haastateltavat painottivat samoja asioita. Laitilan ym. (2012, 107-112) tekemän tutkimuksen tulokset ovat samankaltaisia tutkimuksemme kanssa. Molemmissa tutkimuksissa kävi ilmi maidontuottajien ryhtyvän yhteistyöhön säilörehunkorjuussa tavoitellakseen kustannusetuja. Kustannusetuja säävutettiin hankkimalla yhteisiä koneita ja tekemällä säilörehunkorjuun yhdessä. Vesalainen (2002, 200) toteaa verkostoitumisen ja kumppanuuden kokemisen olevan erilaista riippuen kuka yhteistyösuhdetta arvioi. Tutkimukssamme päädyttiin samankaltaisuuksiin eri osapuolien arvioidessa yhteistyösuhdettaan.

LÄHTEET

- Hallivuori, V. 2013. Säilörehu, ruokinnan peruspilari. [Ppt-esitys]. Helsinki: Valio Oy. [Viitattu 2.10.2013]. Saatavana: https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/Artturi/Artturikirjasto/Ruokinnan_teemavuosi2013/Aloitusseminaari/Sailorehu_Hallivuori.pdf
- Heikkilä, H. 1998. Säilörehun ja heinän korjuu. Teoksessa: E. Poutiainen, E. Kemppainen, H. Seppänen, M. Siitonen, M. Jern & M. Komulainen (toim.) Nurmenviljely. 2.painos. Helsinki: Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan: 77. 61–78.
- Heikkilä, H. 2001. Toiminnan hallinta. Teoksessa: H. Heikkilä & H. Teräväinen (toim.) Yrittämällä tuloksiin – maaseutuyrityksen liiketoiminnan kehittämisopas. Helsinki: Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan: 93. 84–92.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Karttunen, J., Peltonen, M. & Pentti, S. 2004. Säilörehun korjuuketjun suunnittelu- Rehuketjun kustannukset ja pullonkaulojen minimointi. Helsinki: TTS tutkimus. Työtehoseuran maataloustiedote 5/2004 (568).
- Karttunen, J., Tuure, V-M. & Kaila, E. 2008. Maatilan töiden organisointi. Teoksessa: P. Rikkonen, T. Harmoinen & H. Teräväinen (toim.) Maatilayrityksen menestystekijät. Porvoo: ProAgria Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan: 123, 45–47.
- Kirkkari, A-M. 1999. Koneyhteistyön edut. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Jyväskylä: Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan: 85, 35–38.
- Kirkkari, Kallioniemi & Martikainen. 1998. Maatilojen välisen tuotannollisen yhteistoiminnan kehittäminen ja analyysi. Helsinki: TTS. Työtehoseuran monistheet 2/1998 (62).

- Kirkkari, A-M & Turkki, A. 1999. Tuotannollisen yhteistyön edut ja ongelmat. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) 1999. Yhteistyöllä tuloksiin. Jyväskylä: Maaseutukeskusten Liitto. Tieto tuottamaan 85, 50-53.
- Laine, A. 1995. Säilörehun korjuukapasiteetin taloudellinen mitoitus. Helsinki: Työtehoseura. Työtehoseuran maataloustiedote. 8/1995 (460).
- Laitila, E., Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T., Heiskari, M., Jokiaho, S., Ketola, J., Kämäräinen S., Käsäkoski, H., Palo, A. & Pieviläinen, A. 2012. Verkostomainen yrittäminen. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla - Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59. 91–134.
- Liesivaara, P., Myyrä, S., Norismaa, M. & Niemi, J. 2013. Riskien muodostuminen ja arviointi. Teoksessa: E. Kempainen, A. Harkki, J. Setälä, P. Meriläinen, P. Österman & H. Teräväinen (toim.) Markkinariskien hallinta maatilalla. Porvoo: ProAgria Keskusten Liitto. Tieto tuottamaan 138. 17.
- Mutanen, T., Alasuutari, S. & Karttunen, J. 2007. Korjuualan optimointi ajettavaa tarkkuussilppuria käytettäessä. Rajamäki: TTS tutkimus. TTS tutkimuksen tiedote, luonnonvara-ala: maatalous 5/2007 (599).
- Möller, K. & Rajala, A. 2009. Strategiset liiketoimintaverkot - hyödyt ja haasteet. Teoksessa: K. Valkokari, R. Hyötyläinen, H. I. Kulmala, P. Malinen, K. Möller & J. Vesalainen (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOY-pro.
- Olson, K. D. 2004. Farm Management: Principles and Strategies. Iowa: Iowa State Press.
- Peltonen, M., Karttunen, J. & Pentti, S. 2003. Säilörehunkorjuun työnmenekki – korjuumenetelmät ja toiminnallisuus. Helsinki: Työtehoseura. Työtehoseuran maataloustiedote 9/2003 (560).
- Pentti, S. 2003. Konetyön kustannukset ja tilastolliset urakointihinnat. Helsinki: Työtehoseura. Työtehoseuran maataloustiedote 7/2003 (558).
- Porter, M. E. 1991. Kilpailuetu- Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Suomentaja Maarit Tillman. 3.painos. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Riikonen, P., Österman, P., Korkman, R. & Kärpänen, P. 2013. Tilan strategiavallinnat. Teoksessa: E. Kempainen, A. Harkki, J. Setälä, P. Meriläinen, P. Österman & H. Teräväinen (toim.) Markkinariskien hallinta maatilalla. Porvoo: ProAgria Keskusten Liitto. Tieto tuottamaan 138. 63.

- Ryhänen, M., Laitila, E., Närvä, M. & Sipiläinen, T. 2012. Johdanto. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila (toim.) Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla - Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59. 9-15.
- Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2012. Maatalousyrityksen päätöksentekoympäristö ja johtaminen. Teoksessa: M. Ryhänen ja T. Sipiläinen (toim.) Maatalousyrityksen johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Luonnos 3/2012. Julkaisematon.
- Ryhänen, M. 2012a. Maatalousyrityksen strateginen johtaminen. Teoksessa: M. Ryhänen ja T. Sipiläinen (toim.) Maatalousyrityksen johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Luonnos 3/2012. Julkaisematon.
- Ryhänen, M. 2012b. Tuotannonsuunnittelun teoreettiset perusteet. Teoksessa: M. Ryhänen ja T. Sipiläinen (toim.) Maatalousyrityksen johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Luonnos 3/2012. Julkaisematon.
- Santalainen, T. 2006. 2. painos. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.
- Savela, P. 1999. Korkeampi teknologiataso. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) 1999. Yhteistyöllä tuloksiin. Jyväskylä: Maaseutukeskusten Liitto. Tieto tuottamaan 85, 18–20.
- Savela, P & Tamminen, A. 1999. Työ, työsuojelu ja sosiaaliturva. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) 1999. Yhteistyöllä tuloksiin. Jyväskylä: Maaseutukeskusten Liitto. Tieto tuottamaan 85, 20–23.
- Suominen, A. 2000. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.
- Tamminen, A., Jokipii, P. & Turkki, A. 1999. Yhteistyö eilen, tänään ja huomenna. Teoksessa: A. Tamminen, P. Savela & H. Teräväinen (toim.) Yhteistyöllä tuloksiin. Jyväskylä: Maaseutukeskusten liitto. Tieto tuottamaan: 85. 6.
- Tapausharjoitus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Oulun ammattikorkeakoulu. [Viitattu 28.1.2014]. Saatavana: <http://www.oamk.fi/amok/oppimat/LO/Opetusmenetelmat06a/html/tapausharjoitus.html>
- Turkki, A. 2003. Tuotantoekonomia. 2. painos. Helsinki: Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos. Monistesarja nro 4. 35–42.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma – johdatus tutkielman maailmaan. 1.-4. painos. Helsinki: WSOY.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy. MET-julkaisu nro 9/2002.

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelukysymykset

1. Kertoisitko, millainen nykyinen yhteistyökuvio on? (Tarkemmin yhteistyökuvios-
ta, joka tällä tilalla tärkein/kiinnostavin.)
2. Mistä yhteistyö lähti liikkeelle, kenen idea se oli?
3. Olivatko osapuolet tuttuja ennestään? Oliko osanottajilla jo muuta yhteistyötä
aikaisemmin?
4. Mitä yhteistyöhön ryhtymisellä tavoiteltiin? (Tarvittaessa kysymystä täydenne-
tään, ja esitetään tarkennuskysymyksiä.)
5. Miten yhteistyötä suunniteltiin ennen toiminnan aloittamista? (Tavoitteiden sel-
keytys, laskelmat, organisoinnin tapa, jne.)
6. Miten yhteistyö on järjestetty?
7. Mistä asioista nimenomaisesti tehtiin joko suullinen tai kirjallinen sopimus yh-
teistyön alkaessa?
8. Onko yhteistyön ehdoista sovittu kirjallisesti? (Jos, niin mistä asioista.)
9. Miten yhteistyöhön liittyvät palvelut on hinnoiteltu?
10. Koetko saaneesi yhteistyöstä sen hyödyn, jota alussa tavoittelit? (Jos ei, niin
lähdetään kyselemään tarkemmin, että mikä meni pieleen.)
11. Kun nyt jälkikäteen ajattelet, olisiko alussa pitänyt suunnitella tai sopia jotakin
eri tavalla tai tarkemmin?
12. Kertoisitko kokemukseesi perustuen, mitkä asiat ovat yhteistyön onnistumisen
kannalta tärkeimpiä?
13. Onko jotain huonoja kokemuksia?
14. Miten yhteistyö on kehittynyt aloittamisen jälkeen?
15. Miten yhteistyö sujuu tällä hetkellä? (Onko kaikki toiminut niin kuin alussa
suunniteltiin? Jos ei ole, aletaan kysellä mikä meni eri tavalla ja miksi.)

16. Miten yhteistyön eri osapuolet hyötyvät yhteistyöstä?

17. Onko jotain lisättävää?